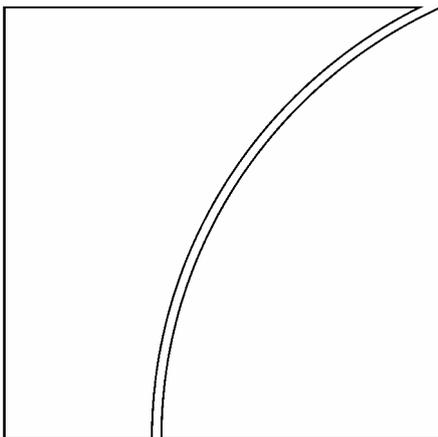


# Comité de Supervisión Bancaria de Basilea



## La mejora del gobierno corporativo en organizaciones bancarias

Febrero de 2006



BANCO DE PAGOS INTERNACIONALES

Para obtener nuestras publicaciones y para inscribirse, modificar sus datos o darse de baja en nuestra lista de distribución diríjase a:

Banco de Pagos Internacionales  
Prensa y Comunicación  
CH-4002 Basilea (Suiza)

E-mail: [publications@bis.org](mailto:publications@bis.org)

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

© *Banco de Pagos Internacionales 2005 . Reservados todos los derechos. Se permite la reproducción o traducción de breves extractos, siempre que se indique su procedencia.*

ISBN (en línea): 92-9197-520-6

## Índice

I.	Introducción.....	1
II.	El gobierno corporativo en los bancos.....	3
III.	Principios para un buen gobierno corporativo .....	5
	Principio 1: 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.....	5
	Principio 2: El consejo de administración deberá aprobar y vigilar los objetivos estratégicos y valores corporativos del banco que se comunican a toda la organización bancaria. ....	7
	Principio 3: El consejo de administración deberá establecer y hacer cumplir líneas claras de responsabilidad y responsabilización en toda la organización.....	9
	Principio 4: El consejo deberá asegurar que la alta gerencia realiza un seguimiento adecuado acorde a la política de éste. ....	10
	Principio 5: El consejo y la alta dirección deberán hacer uso del trabajo realizado por las funciones de auditoría interna y externa y de control interno.....	11
	Principio 6: El consejo deberá garantizar que las políticas y prácticas retributivas del banco son congruentes con su cultura empresarial, sus objetivos y estrategia a largo plazo y con su entorno de control.....	12
	Principio 7: El banco deberá estar dirigido con transparencia.....	13
	Principio 8: El consejo y la alta dirección deberán comprender la estructura operativa del banco y saber si éste opera en jurisdicciones o mediante estructuras que obstaculizan la transparencia (principio de “conozca su estructura”).....	14
IV.	La función de los supervisores .....	17
	Los supervisores orientarán a los bancos sobre gobierno corporativo y prácticas proactivas para su aplicación. ....	17
	Los supervisores considerarán el gobierno corporativo como parte de la protección al depositante.....	17
	Los supervisores determinarán si el banco ha adoptado y aplicado correctamente políticas y prácticas de buen gobierno corporativo.....	17
	Los supervisores valorarán la calidad de las funciones de auditoría y control interno del banco.....	17
	Los supervisores estudiarán los efectos de la estructura de grupo de un banco.....	18
	Los supervisores pondrán en conocimiento del consejo de administración y la alta gerencia cualquier problema que hayan detectado.....	18
V.	Promoción de un entorno favorable al buen gobierno corporativo .....	19



## **Grupo de Trabajo sobre Gobierno Corporativo del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea**

**Presidenta: Danièle Nouy, Comisión Bancaria Francesa**

Comisión Bancaria, Financiera y Aseguradora, Bélgica	Koen Algoet
Oficina de Superintendencia de Instituciones Financieras, Canadá	Laural Ross
Comisión Bancaria Francesa	Hervé Leclerc
Deutsche Bundesbank, Alemania	Ulrich Haug
Autoridad Federal de Supervisión Financiera (BaFin), Alemania	Thomas Link
Banco de Italia	Diana Capone
Banco de Japón	Keiji Fukuzawa
Agencia de Servicios Financieros, Japón	Kanjiro Onishi
Comisión de Vigilancia del Sector Financiero, Luxemburgo	Édouard Reimen
Banco de los Países Bajos	Nic van der Ende
Banco de España	Daniel Pérez
Finansinspektionen, Suecia	Peter Sävje
Comisión Bancaria Federal Suiza	Arno Buchs
Autoridad de Servicios Financieros, Reino Unido	Anna-Karin Saxena
Corporación Federal de Seguros de Depósito, Estados Unidos	Peter Hirsch
Banco de la Reserva Federal de Nueva York, Estados Unidos	Una Neary
Junta de Gobernadores del Sistema de la Reserva Federal, Estados Unidos	John Connolly
Office of the Comptroller of the Currency, Estados Unidos	Karen Kwilosz
Office of Thrift Supervision, Estados Unidos	Karen Walter
Banco Central Europeo	Corinna Freund
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos	Grant Kirkpatrick
Banco Mundial	Laura Ard
Instituto para la Estabilidad Financiera	William Coen
Secretaría del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, Banco de Pagos Internacionales	Kirk Odegard Charles Freeland



# La mejora del gobierno corporativo en organizaciones bancarias

## I. Introducción

1. La importancia de la intermediación financiera que realizan los bancos en una economía, su alto grado de sensibilidad ante dificultades potenciales por un gobierno corporativo ineficiente y la necesidad de proteger los fondos de sus depositantes hacen que el gobierno corporativo de las organizaciones bancarias revista enorme importancia para el sistema financiero internacional y amerite una orientación supervisora específica. El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea<sup>1</sup> (el Comité) publicó en 1999 una guía para ayudar a los supervisores bancarios a promover la adopción de prácticas adecuadas de gobierno corporativo en las organizaciones bancarias de sus respectivos países<sup>2</sup>. Estas orientaciones se basaban en los principios de gobierno corporativo publicados poco antes ese mismo año por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)<sup>3</sup> con el propósito de ayudar a los Gobiernos a evaluar y mejorar sus marcos de gobierno corporativo y a ofrecer orientaciones para los reguladores y participantes del mercado financiero<sup>4</sup>.

2. Desde la publicación de estos documentos, otras publicaciones relacionadas con este mismo asunto han seguido atrayendo considerable atención a escala nacional e internacional a la luz de los fracasos de gran repercusión que se han producido en algunas estructuras de gobierno corporativo. Para dar respuesta a las voces que pedían una evaluación de los principios de la OCDE a la luz de dichos acontecimientos, la OCDE publicó en 2004 una versión revisada de sus principios sobre gobierno corporativo. El Comité consideró que una revisión similar podría ayudar a las organizaciones bancarias y a sus supervisores a ejercer un sólido gobierno corporativo y a asegurar su cumplimiento, por lo que decidió revisar sus pautas de 1999 para que sirvieran de guía práctica adaptada a la idiosincrasia de las organizaciones bancarias. Así pues, en julio de 2005 publicó una versión revisada abierta a consulta pública. El presente documento, que mantiene básicamente la estructura del documento de 1999, recoge los comentarios recibidos durante el periodo de consulta e incluye consideraciones sobre gobierno corporativo para actividades bancarias a través de estructuras que pueden carecer de transparencia o en jurisdicciones que obstaculizan el intercambio de información.

3. El Comité de Basilea publica este informe, dirigido especialmente a las autoridades de supervisión y organizaciones bancarias de todo el mundo, para garantizar que estas últimas adoptan y aplican prácticas adecuadas de gobierno corporativo. Estas orientaciones no pretenden establecer un nuevo marco regulador que se superponga a la legislación, regulación o códigos nacionales existentes, sino que intentan ayudar a las organizaciones bancarias a mejorar sus marcos de gobierno corporativo y a los supervisores al juzgar la calidad de los mismos. La puesta en práctica de los principios aquí recogidos deberá ser proporcional al tamaño, complejidad, estructura, importancia económica y perfil de riesgo del banco y, en su caso, del grupo al que pertenezca. La aplicación de normas de gobierno corporativo en cada jurisdicción dependerá de las leyes, reglamentos, códigos y expectativas supervisoras pertinentes.

---

<sup>1</sup> El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, creado en 1975 por los Gobernadores de los bancos centrales del Grupo de los Diez, está compuesto por altos representantes de organismos de supervisión bancaria y de bancos centrales de Alemania, Bélgica, Canadá, España, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón, Luxemburgo, Suecia, Suiza, Países Bajos y Reino Unido. Sus reuniones suelen celebrarse en la sede del Banco de Pagos Internacionales (BPI) en Basilea (Suiza), donde está ubicada su Secretaría.

<sup>2</sup> Véase *Enhancing Corporate Governance for Banking Organisation*, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, septiembre de 1999.

<sup>3</sup> Véase la versión de abril de 2004 de los *Principles of Corporate Governance* de la OCDE, emitidos por primera vez en junio de 1999. Estos principios forman parte de los doce estándares clave identificados por el Foro sobre la Estabilidad Financiera para la consecución de sistemas financieros sólidos.

<sup>4</sup> La OCDE ha creado a modo de referencia un glosario de términos relacionados con el gobierno corporativo, recogido en *Experiences from the Regional Corporate Governance Roundtables*, 2003. No obstante, los usos de dichos términos pueden variar dependiendo de la jurisdicción donde se utilicen.

4. El Comité de Basilea, en su documentos sobre mejores prácticas de los últimos años, ha destacado los principios contemplados en el presente informe al describir la función que el consejo de administración y la alta gerencia deben desempeñar en la gestión de riesgos y al subrayar la necesidad de que los bancos fijen estrategias para sus operaciones y determinen la responsabilidad por la ejecución de las mismas. En dichos documentos se han destacado estrategias y técnicas para la gestión del riesgo y se han incluido ciertos elementos comunes que resultan básicos para un correcto gobierno corporativo.

5. El presente documento refuerza los elementos clave de los principios sobre gobierno corporativo amplia y largamente aceptados que dirigen la actuación de los consejeros, directivos y supervisores de una variada gama de bancos<sup>5</sup> en diversos países (miembros o no del Comité de Basilea) con sistemas jurídicos y reguladores diferentes. Otros aspectos fundamentales para el gobierno corporativo de sociedades cotizadas en bolsa, como por ejemplo los derechos de sus accionistas, ya quedan abordados en los principios de la OCDE. Los principios aquí recogidos son en cualquier caso fundamentales para el adecuado gobierno corporativo en una amplia gama de países y estructuras jurídicas bancarias. El Comité reconoce que algunos países han considerado oportuno adoptar marcos y estándares jurídicos (por ejemplo, para empresas negociadas en bolsa), así como normas contables y auditoras, que son más extensas y preceptivas que los principios aquí contemplados. Esta decisión es especialmente relevante en el caso de grandes instituciones financieras, ya que las dificultades financieras que pudiera acarrear un fallo en su gobierno corporativo podrían generar graves problemas generalizados en el sistema financiero.

6. El presente documento no pretende ser un nuevo elemento o requerimiento en el marco internacional revisado para la suficiencia de capital bancario (Basilea II)<sup>6</sup>, sino que los principios aquí recogidos son aplicables independientemente de si el país en cuestión decide adoptar o no dicho marco. No obstante, el Comité reconoció la importancia de contar con un adecuado gobierno corporativo cuando publicó el Marco Basilea II. En este sentido, el consejo de administración y la alta gerencia de cada institución tienen la obligación de conocer el perfil de riesgo de la institución y asegurar que sus niveles de capital resulten adecuados a dicho nivel.

7. Este documento hace referencia a una estructura de gobierno compuesta por el consejo de administración y la alta dirección. No obstante, el Comité es consciente de que los marcos jurídicos y reguladores difieren considerablemente en cada país en cuanto a las funciones que ostenta cada uno de estos órganos. Así, mientras algunos países utilizan una estructura doble, en la que la función supervisora del consejo la realiza una entidad aparte sin funciones ejecutivas —el llamado consejo supervisor—, otros utilizan una estructura única donde el consejo de administración desempeña una labor más amplia. Debido a estas diferencias, las nociones de consejo de administración y alta dirección en este documento no se utilizan para identificar figuras jurídicas concretas, sino que se refieren a las funciones de gestión y vigilancia dentro del banco. Para hacer referencia a ambas entidades, se utilizará el término “estructuras” de gobierno corporativo. Reconociendo la diversidad de enfoques estructurales para el gobierno corporativo adoptados en los distintos países, este informe fomenta aquellas prácticas que pueden fortalecerlo con estructuras diversas.

---

<sup>5</sup> Los términos “banco” y “organización bancaria” empleados en este documento se refieren en general a bancos, *holdings* de bancos y otras empresas consideradas por los supervisores bancarios como matrices de un grupo bancario en virtud de las leyes nacionales aplicables según determine el supervisor nacional de la entidad. En este informe no se distinguirá entre la aplicación a bancos y organizaciones bancarias, a menos que así se mencione explícitamente o que el contexto así lo indique.

<sup>6</sup> Véase *Convergencia internacional de medidas y normas de capital: marco revisado*, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, junio de 2004.

## II. El gobierno corporativo en los bancos

8. Unas prácticas eficaces de gobierno corporativo resultan esenciales para conseguir y mantener la confianza del público en el sistema bancario, algo esencial para el adecuado funcionamiento del sector bancario y de la economía en su conjunto. Las insuficiencias en el gobierno corporativo pueden acabar en quiebra bancaria, que a su vez puede acarrear costes y efectos significativos de dimensiones públicas por su impacto potencial en los esquemas de seguro de depósito aplicables y por sus posibles implicaciones macroeconómicas, como el riesgo de contagio o el impacto en los sistemas de pago. Asimismo, los mercados podrían perder su confianza en la capacidad del banco para gestionar adecuadamente sus activos y pasivos, incluidos los depósitos, lo que a su vez podría generar una retirada masiva de fondos o una crisis de liquidez. Lo cierto es que además de sus responsabilidades con sus accionistas, los bancos también tienen que responder ante sus depositantes.

9. Los principios de la OCDE definen el gobierno corporativo como “una serie de interrelaciones entre la dirección de la compañía, su Consejo de Administración, sus accionistas y otros grupos de interés social. El gobierno corporativo también proporciona la estructura que permite establecer los objetivos de la compañía, determinando los medios para alcanzarlos y cómo supervisar su cumplimiento. Un buen gobierno corporativo debe proporcionar incentivos adecuados para que el Consejo de Administración y la dirección seleccionen aquellos objetivos más rentables para la compañía y sus accionistas y debe facilitar su adecuado seguimiento. La existencia de un sistema eficaz de gobierno corporativo, dentro de cada empresa y en la economía en su conjunto, ayuda a proporcionar el nivel de confianza necesario para el adecuado funcionamiento de una economía de mercado”.

10. Desde la perspectiva del sector bancario, el gobierno corporativo se refiere a la manera en la que el consejo de administración y la alta gerencia dirigen las actividades y negocios del banco, lo cual influye en la forma de:

- fijar objetivos corporativos;
- realizar las operaciones bancarias diarias;
- asumir sus responsabilidades frente al accionariado y tener en cuenta los intereses de otras partes con intereses reconocidos<sup>7</sup>;
- asegurar que las actividades y el comportamiento del banco están a la altura de la seguridad y solidez que de él se espera y cumplen las leyes y reglamentos en vigor; y
- proteger los intereses de los depositantes.

11. Los supervisores están especialmente interesados en el gobierno corporativo por ser un componente esencial para el funcionamiento seguro y estable de cualquier banco, que podría alterar su perfil de riesgo si no se aplicara correctamente. Así como el establecimiento y aplicación de las políticas y la comprobación de su cumplimiento por parte del consejo y la alta gerencia son esenciales para la función de control que desempeñan los bancos, la vigilancia eficaz de los negocios y actividades del banco que realizan ambos órganos contribuye al mantenimiento de un sistema supervisor óptimo y eficiente. Asimismo, un adecuado gobierno corporativo también facilita la protección de los depositantes del banco y la confianza de los supervisores en los procesos internos del banco. En este sentido, la experiencia supervisora demuestra la importancia de contar con niveles de responsabilidad adecuados y con mecanismos de control y equilibrio de poderes en cada banco. Además, unas buenas prácticas de gobierno corporativo son especialmente importantes cuando el banco atraviesa dificultades o cuando resulta necesaria una acción correctiva, dado que el supervisor puede necesitar la participación activa del consejo de administración para encontrar soluciones y vigilar la aplicación de dichas acciones.

---

<sup>7</sup> Entre las partes interesadas se cuentan los supervisores, Gobiernos y depositantes, debido a la labor única que desempeñan los bancos en la economía y en el sistema financiero tanto a escala local como nacional, así como las garantías de depósito implícitas o explícitas asociadas a su actividad.

12. Un buen gobierno corporativo puede verse obstaculizado cuando la estructura de propiedad del banco carece de transparencia o cuando no se aplican mecanismos de control y equilibrio de poderes para evitar actividades inapropiadas o la influencia de personal con información privilegiada o de accionistas mayoritarios. El Comité no sugiere con ello que la existencia de accionistas mayoritarios sea en sí misma inadecuada; de hecho, pueden resultar incluso beneficiosos para el banco y, en numerosos mercados y pequeños bancos, se trata de una modalidad de propiedad bastante común y perfectamente adecuada que no preocupa en absoluto a los supervisores. Sin embargo, es importante que los supervisores adopten medidas para asegurar que este tipo de propiedad no impide el adecuado gobierno corporativo. En concreto, los supervisores deben poder comprobar la adecuación e idoneidad de los propietarios del banco<sup>8</sup>.

13. Un buen gobierno corporativo necesita bases jurídicas, reguladoras e institucionales que sean adecuadas y eficaces. La integridad del mercado y el desarrollo económico en general pueden verse afectados por una serie de factores, como el ordenamiento de derecho corporativo y de normas contables, que a menudo escapan al ámbito de supervisión bancaria<sup>9</sup>. No obstante, se insta a los supervisores a estar al tanto de cualquier impedimento jurídico o institucional que pudiera impedir el buen gobierno corporativo y a adoptar las medidas oportunas para fomentar unas bases adecuadas para el gobierno corporativo cuando sus potestades se lo permitan.

14. Los mecanismos de gobierno corporativo, así como los sistemas jurídicos y reguladores, varían ampliamente entre países. Con todo, es posible conseguir un buen gobierno corporativo independientemente de la forma que adopte una organización bancaria, siempre y cuando estén presentes una serie de funciones. Para asegurar un adecuado mecanismo de control y equilibrio de poderes en un banco, su estructura organizativa deberá ejercer cuatro tipos de vigilancia repartidas entre: (1) el consejo de administración o el consejo supervisor; (2) personas que no participan en la actividad diaria de las distintas unidades de negocio; (3) los responsables de las diferentes líneas de negocio; y (4) las funciones independiente de gestión de riesgos, cumplimiento y auditoría. Además, es importante que el personal clave cumpla los criterios de idoneidad y adecuación para su puesto de trabajo.

15. Aunque la propiedad gubernamental de un banco podría alterar sus estrategias y objetivos, los riesgos a los que tendría que enfrentarse si su gobierno corporativo fuera débil serían los mismos que en el caso de otros bancos<sup>10</sup>. Por consiguiente, los principios generales para un adecuado gobierno corporativo también deberán aplicarse a los bancos de propiedad estatal, así como a otros tipos de propiedad como bancos familiares, bancos que forman parte de un grupo no financiero más amplio o aquellos que no cotizan en bolsa.

---

<sup>8</sup> Para saber más sobre las pruebas de "idoneidad y adecuación" (*fit and proper*), véase el documento del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea titulado *Principios Básicos para una supervisión bancaria eficaz*, septiembre de 1997, así como la *Metodología para los Principios Básicos*, de octubre de 1999. Ambos documentos están pendientes de una posible revisión.

<sup>9</sup> Los fundamentos de un gobierno corporativo eficaz son similares a los requisitos para una supervisión bancaria eficaz recogidos en la Sección II de los *Principios Básicos para una supervisión bancaria eficaz*. al ser ambos de vital importancia, si bien los primeros a menudo escapan al ámbito y autoridad jurídica del supervisor bancario.

<sup>10</sup> Para saber más sobre los bancos de propiedad gubernamental, consúltese *Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises*, OCDE, octubre de 2005.

### III. Principios para un buen gobierno corporativo

16. Como se ha mencionado antes, los supervisores están muy interesados en que los bancos adopten y apliquen prácticas adecuadas de gobierno corporativo. Los principios que se enuncian a continuación se han compilado a partir de la experiencia de los supervisores al resolver problemas en organizaciones bancarias con el fin de ayudar a reducir dichos problemas. Estos principios se consideran esenciales para conseguir un gobierno corporativo eficaz.

#### Principio 1

***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***

17. El consejo de administración es el responsable último del funcionamiento y solidez financiera del banco. Sin pretensiones de ofrecer una lista completa de requisitos, el Comité ha observado que los consejos de administración y sus miembros hacen lo siguiente para fortalecer el gobierno corporativo de sus bancos:

- comprender y desempeñar su función de vigilancia, conociendo para ello el perfil de riesgo del banco;
- aprobar la estrategia general de negocios del banco, incluyendo su política de riesgos y los procedimientos para su gestión;
- ejercer su “compromiso de lealtad” y “deber de diligencia” hacia el banco, de conformidad con las leyes nacionales y los estándares supervisores aplicables;
- evitar los conflictos de intereses o la aparición de conflictos en sus actividades y compromisos con otras organizaciones;
- abstenerse de tomar decisiones cuando haya un conflicto de intereses que les impida desempeñar adecuadamente sus obligaciones con el banco;
- consagrar el tiempo y los recursos que sean necesarios para el cumplimiento de sus responsabilidades;
- estructurarse como consejo de tal manera (incluido su tamaño) que se promueva la eficiencia y el debate estratégico real;
- desarrollar y mantener un nivel adecuado de conocimiento y experiencia a medida que el banco crece en tamaño y complejidad;
- evaluar periódicamente la eficacia de sus propias prácticas de gobierno, incluyendo la nominación y elección de sus miembros y la resolución de conflictos de intereses, determinar si existen deficiencias y hacer los cambios necesarios;
- seleccionar, vigilar y cuando sea necesario reemplazar a sus altos cargos, asegurar que el banco cuenta con un plan adecuado de sucesión y determinar qué candidatos son los más aptos, adecuados e idóneos para gestionar los asuntos del banco;
- vigilar a la alta dirección del banco, ejerciendo sus obligaciones y su autoridad para cuestionar a sus miembros y exigirles explicaciones claras y para obtener información suficiente y oportuna que le permita valorar sus resultados;
- reunirse con regularidad con la alta gerencia y los auditores internos para revisar sus políticas, establecer líneas de comunicación y vigilar el progreso hacia los objetivos corporativos;
- fomentar la seguridad y solidez del banco, comprender el entorno regulador y asegurar que el banco mantiene una relación eficaz con sus supervisores;
- ofrecer un adecuado asesoramiento y recomendar las mejores prácticas a partir de la experiencia acumulada;

- evitar la participación, en tanto que consejo de administración, en la gestión diaria del banco<sup>11</sup>; y
- ejercer la debida diligencia al contratar y vigilar a los auditores externos en las jurisdicciones en las que el consejo sea el encargado de hacerlo (en algunas jurisdicciones, son los accionistas los que contratan directamente a los auditores externos).

18. Los bancos deben contar un número y variedad de consejeros que les permitan expresar sus opiniones con independencia de la alta dirección, intereses políticos o intereses externos indebidos<sup>12</sup>. Además, el consejo de administración es el responsable de proteger al banco frente a acciones o influencias ilegales o inapropiadas por parte de accionistas dominantes o mayoritarios que vayan en detrimento o contra el interés del banco y los demás accionistas. La independencia y la objetividad pueden mejorarse incorporando consejeros no ejecutivos o creando un consejo supervisor o un consejo de auditores al margen del consejo de administración del banco. Esto resulta especialmente importante cuando existe el riesgo de que el consejo de administración esté dominado por la alta gerencia o por influencias políticas, cuando se haga presión en el consejo para que adopte medidas que no son las mejores para el banco (aunque favorezcan los intereses personales de sus miembros o de los principales accionistas), o cuando puedan existir conflictos de intereses en ámbitos clave. Estos ámbitos serían la divulgación íntegra de informes financieros y no financieros, el examen de las operaciones de terceros relacionados, y el nombramiento y retribución de los miembros del consejo y altos ejecutivos. Los consejeros independientes con las aptitudes necesarias pueden aportar nuevas perspectivas de otros ámbitos empresariales que mejoren la dirección estratégica propuesta por la gerencia, por ejemplo mediante su conocimiento de las condiciones locales o su bagaje en el campo gerencial.

19. El consejo debe conocer colectivamente cada tipo de actividad financiera importante que el banco pretenda realizar, contando al mismo tiempo con el bagaje y experiencia necesarios para ejercer y vigilar el gobierno corporativo del banco. Sin embargo, los consejeros que no ejerzan funciones de gestión pueden carecer en algunos casos de conocimientos precisos sobre banca, finanzas, gestión de riesgos, cumplimiento regulador, tecnologías de información y comunicación, y otros ámbitos relacionados. En tales casos, los bancos deberán incentivar programas de educación continua para los miembros de su consejo o adoptar cualquier otra medida a tal efecto, con el fin de que estos profesionales, que cuentan con el resto de aptitudes necesarias, puedan ejercer sus responsabilidades correctamente.

20. Los accionistas mayoritarios tienen potestades importantes para nombrar a los miembros del consejo de administración. Por ello, conviene recordar que tanto el consejo como sus miembros tienen responsabilidades con el banco en su conjunto. En el caso de bancos de propiedad estatal, el Gobierno no deberá participar en la gestión diaria del banco, la independencia del consejo deberá respetarse y éste tendrá que mantener sus responsabilidades al margen de influencias políticas que pudieran derivar en conflictos de intereses (por ejemplo, cuando los consejeros sean altos cargos públicos —como suele ocurrir— o cuando representen explícitamente intereses políticos). Ahora bien, todo ello no significa que se niegue el derecho del Estado como propietario a fijar los objetivos generales del banco.

21. En algunos países, en especial aquellos en los que las funciones de vigilancia y gestión recaen en un único consejo, éste ha estimado oportuno establecer comités especializados que lo asesoren. En aras de una mayor transparencia y responsabilización, cuando se creen estos comités habrá que definir claramente y divulgar su mandato, su composición (incluidos miembros que se consideran independientes) y sus procedimientos de trabajo. También puede resultar útil considerar la rotación ocasional de sus miembros y su presidente.

---

<sup>11</sup> Esto no atañe a los miembros del consejo que sean empleados del banco (ej. altos directivos).

<sup>12</sup> La definición de “independencia” de los consejeros varía según el sistema jurídico y suele estar contemplada en los requisitos para la cotización en bolsa y en las normas de supervisión. La principal característica de esta independencia es la capacidad de extraer sus propias conclusiones tras haber considerado con imparcialidad toda la información y opiniones relevantes, sin influencia indebida alguna por parte de la alta dirección ni de intereses externos inadecuados. La comprobación estricta de la independencia de los consejeros por parte de los supervisores dependerá en parte de hasta qué punto exista alguna otra parte o partes que estén en situación de influir en el banco.

22. El Comité considera adecuado y ventajoso que los grandes bancos con actividad internacional cuenten con un *comité de auditoría* o entidad equivalente con funciones similares. El comité de auditoría suele encargarse de vigilar a los auditores internos y externos del banco; de aprobar, o bien recomendar al consejo de administración o a los accionistas que aprueben, el nombramiento<sup>13</sup>, retribución o destitución de los auditores externos; de examinar y aprobar el ámbito y la frecuencia de las auditorías; de recibir los informes auditores; y de asegurar que la dirección del banco adopta las medidas correctivas pertinentes en el momento oportuno para solucionar las deficiencias, el incumplimiento de las políticas, leyes y reglamentos, u otros problemas identificados por los auditores.

23. Para que el comité de auditoría cuente con suficiente objetividad e independencia, deberá estar compuesto (como mínimo) en su mayoría por miembros del consejo que sean independientes y que comprendan claramente la función de dicho comité para la gestión de riesgos del banco y su buen gobierno. El comité de auditoría a menudo lo componen únicamente consejeros no ejecutivos. Cuando en él participen también consejeros ejecutivos, se fomentaría el diálogo franco y abierto organizando reuniones por separado para sus miembros no ejecutivos. También podría ser útil que el nombramiento o cese de auditores internos o externos se realizara sólo mediante decisión de los miembros independientes (no ejecutivos) del comité de auditoría. Como mínimo, el comité de auditoría en su conjunto deberá poseer unos conocimientos actuales y relevantes, así como un adecuado equilibrio de aptitudes y especialización en informes financieros, contabilidad o auditoría, acordes a la complejidad de la organización bancaria y de las tareas realizadas.

24. Otros comités especializados han ido ganando presencia, como por ejemplo:

- *Comité de gestión de riesgos*, que realiza un seguimiento de las actividades de la alta dirección relacionadas con la gestión de los riesgos de crédito, de mercado, de liquidez, operativo, de cumplimiento y de reputación, entre otros.
- *Comité de retribución*, que se encarga de vigilar la remuneración de la alta dirección y otros altos cargos para que esté en consonancia con la cultura, los objetivos, la estrategia y el entorno de control del banco, según se recoge en la formulación de la política retributiva.
- *Comité de nombramientos / gobierno corporativo / recursos humanos*, que evalúa la eficacia del consejo y dirige el proceso de renovación y sustitución de sus miembros.

En todos ellos, tanto los consejeros no ejecutivos como aquellos con suficientes aptitudes y conocimientos pueden desempeñar una labor fundamental.

## Principio 2

### ***El consejo de administración deberá aprobar y vigilar los objetivos estratégicos y valores corporativos del banco que se comunican a toda la organización bancaria.***

25. Para cualquier organización bancaria, resulta difícil realizar sus actividades cuando no existen objetivos estratégicos o valores corporativos a seguir<sup>14</sup>. Así pues, el consejo 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. Una cultura empresarial sería que exige e incentiva el comportamiento profesional, es tan importante o más que cualquier compendio de valores y altos estándares profesionales plasmados por escrito. En este sentido, el consejo deberá tomar la iniciativa para “marcar la pauta en lo más alto” y aprobar estándares profesionales y valores corporativos para sí mismo, para la alta gerencia y para los empleados. La aplicación consistente de altos estándares profesionales repercute en el interés del banco y mejora su credibilidad y la confianza en sus operaciones diarias y a largo

---

<sup>13</sup> En algunas jurisdicciones, los auditores externos son nombrados directamente por los accionistas, limitándose el consejo simplemente a realizar recomendaciones.

<sup>14</sup> Aunque algunas organizaciones bancarias realizan actividades relacionadas con lo que se ha denominado “responsabilidad social corporativa”, las referencias de esta guía a valores, códigos de conducta y estándares deontológicos no suelen ir dirigidos a dichas actividades.

plazo. Resulta especialmente importante que estos estándares abarquen la corrupción, las transacciones en beneficio propio y otras prácticas ilegales, cuestionables o no éticas realizadas ya sea dentro o fuera del banco.

26. El consejo de administración deberá asegurar que la alta dirección 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. Cuando se concedan créditos internos, deberá preservarse en todo momento la seguridad y solidez del banco. Por ejemplo, podrían concederse en las condiciones del mercado o en los términos ofrecidos de forma rutinaria al conjunto de los empleados<sup>15</sup> como parte de su remuneración, o podrían restringirse a ciertos tipos de préstamos. El consejo deberá estar informado sobre estos préstamos internos<sup>16</sup>, que se someterán al examen de los auditores internos y externos y de los supervisores.
- Trato preferencial a las partes relacionadas o a otras entidades favorecidas (por ejemplo, préstamos en condiciones favorables, cobertura de pérdidas por negociación, exención de comisiones, etc.)

27. Podrían producirse conflictos de intereses a raíz de las diversas actividades y funciones del banco (por ejemplo, si el banco concede un préstamo a una empresa cuyos títulos compra y vende la unidad de negociación del banco), o bien entre los intereses del banco o sus clientes y los de sus consejeros y directivos (por ejemplo, si el banco mantiene una relación de negocios con una entidad propiedad de alguno de sus consejeros). Cuando un banco forme parte de un grupo empresarial, las líneas de comunicación y responsabilidad entre el banco, su matriz y otras filiales del grupo pueden generar conflictos de intereses similares (por ejemplo, el intercambio de información registrada, confidencial o sensible con otras entidades). El consejo de administración debe asegurar que la alta dirección desarrolla y aplica políticas para identificar posibles conflictos de intereses y, en caso de no poder evitarlos, resolverlos correctamente (dependiendo de la permisividad de las políticas corporativas para las relaciones o transacciones, según la legislación nacional y las normas de supervisión).

28. El consejo de administración debe garantizar que aquellas actividades del banco que puedan dar lugar a conflictos de intereses se realicen con suficiente independencia entre ellas, por ejemplo estableciendo barreras a la información entre diferentes actividades así como líneas de responsabilidad por separado y controles internos. Además, en tales casos habrá que extremar las precauciones para garantizar que la información dirigida a clientes actuales o potenciales es clara, imparcial y no es engañosa (por ejemplo, descripción y coste de los servicios ofrecidos por el banco o recomendaciones sobre instrumentos financieros y estrategias de inversión). También debe incluirse procesos que garanticen que las operaciones con las partes relacionados (accionistas, ejecutivos y consejeros, entre otros) se realizan con total imparcialidad (salvo disposición en contrario en una adecuada política para conflictos de intereses, que deberá ser divulgada) y que en ellas no se atenta contra el interés general del banco, sus accionistas o depositantes. En las jurisdicciones donde se permita la supervisión consolidada de una sociedad matriz regulada, estos asuntos suelen regirse mediante ley, regulación y/o el programa supervisor.

29. El consejo de administración deberá asegurar que las políticas del banco para conflictos de intereses reales o potenciales se divulgan adecuadamente entre el público y/o los supervisores, incluyendo, por ejemplo, cómo se gestionan los conflictos importantes que no están contemplados en dichas políticas o los conflictos reales o potenciales que puedan surgir a raíz de la pertenencia del banco a un grupo o de sus operaciones con otras entidades del grupo; también se incluirían conflictos

---

<sup>15</sup> No se excluye la posibilidad de que el banco pueda aplicar a estos créditos técnicas de precios que incorporen el nivel de riesgo.

<sup>16</sup> Los informes sobre créditos rutinarios a empleados podrían redactarse, por ejemplo, de forma agregada o a partir de criterios de relevancia aprobados por el supervisor.

sustanciales que no estén contemplados en las políticas del banco. Asimismo, el banco debe divulgar y/o informar a los supervisores sobre conflictos de intereses potenciales que no coincidan con tales políticas.

30. Podría producirse un posible conflicto de intereses si el banco es propiedad del Estado y a la vez está sujeto a la supervisión de éste. En tal caso, deberá existir una separación administrativa total entre la propiedad del banco y la supervisión del mismo, con el fin de reducir cualquier interferencia política en su supervisión.

31. Los valores empresariales del banco deben reconocer la importancia crítica de una discusión oportuna y abierta de los problemas. En este sentido, deberá instarse y autorizarse a los empleados a comunicar cualquier inquietud legítima sobre prácticas ilegales, contrarias a la ética o cuestionables, protegiéndoles siempre de cualquier represalia. Dado que estas prácticas pueden dañar la reputación del banco, puede resultar útil establecer una política con procedimientos acordes a la legislación nacional para que los empleados informen de buena fe sobre sus preocupaciones sustanciales, ya sea directa o indirectamente (por ejemplo, a través de una auditoría independiente, un proceso de cumplimiento o el defensor del trabajador), manteniéndose en todos los casos la confidencialidad frente al consejo, independientemente de la "línea de autoridad" interna. Por su parte, el consejo y la alta dirección deberán resolver estas denuncias legítimas. Todo proceso destinado a solucionar estos problemas deberá incluir mecanismos para proteger la confidencialidad de los empleados. El consejo y la alta gerencia protegerán adecuadamente a los empleados que informen sobre prácticas ilegales, contrarias a la ética o cuestionables frente a cualquier acción disciplinaria directa o indirecta u otras repercusiones negativas a instancias del banco.

### **Principio 3**

***El consejo de administración deberá establecer y hacer cumplir líneas claras de responsabilidad y responsabilización en toda la organización.***

32. Un consejo de administración eficaz es aquel que define con claridad sus propias potestades y responsabilidades clave, así como las de la alta dirección, al tiempo que reconoce que las líneas de responsabilización indeterminadas o las líneas de responsabilidad múltiples y confusas pueden exacerbar los problemas al ralentizar o diluir las respuestas. El consejo de administración es el responsable de vigilar las actuaciones de la alta gerencia y su consistencia con las políticas del consejo, como parte del sistema de control y equilibrio de poderes intrínseco a un adecuado gobierno corporativo. La alta 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.

33. El mismo principio se aplicará cuando el banco forme parte de un grupo, ya sea como sociedad matriz o como filial. Sin embargo, la dimensión de grupo añade algunas complicaciones que pueden afectar a la estructura y actividades de gobierno corporativo tanto del consejo de administración de la matriz como del de las filiales. Los supervisores deberán examinar el gobierno corporativo de un grupo bancario teniendo en cuenta las responsabilidades que conlleva tanto para el banco como para su matriz. El consejo o la alta gerencia del banco matriz, en el ejercicio de sus funciones de gobierno corporativo, se encargarán de establecer la estrategia general y las políticas del grupo y sus filiales y de determinar qué estructura de gobierno en sus filiales contribuirá mejor a una línea de vigilancia adecuada para el grupo en su conjunto. El consejo de las filiales conserva sus responsabilidades de gobierno corporativo frente al propio banco, incluida la solidez del mismo y la protección de los intereses de los depositantes, y debe asegurar que el banco cumple sus obligaciones jurídicas y reguladoras. La dimensión de grupo presenta un desafío especial para el regulador cuando el banco atraviesa dificultades o cuando se requiere una acción correctiva importante, en cuyo caso, el supervisor puede necesitar la participación sustancial y significativa del consejo del banco para buscar soluciones y aplicar las acciones correctivas pertinentes.

34. Al ejercer sus funciones de gobierno corporativo, el consejo de administración de la matriz deberá conocer los riesgos y obstáculos sustanciales que pueden afectar a la organización, debiendo por tanto realizar un seguimiento adecuado de las actividades de las filiales. Mientras que las responsabilidades del consejo de la matriz no excluyen o reducen las responsabilidades del consejo o de la gerencia de la filial recogidas en este documento, puede evitarse la duplicación innecesaria de estructuras y actividades de gobierno corporativo mediante la adecuada integración y coordinación.

35. La dimensión de grupo también plantea una serie de problemas para el banco y sus supervisores<sup>17</sup>. Por ejemplo, cuando se trate de la filial de una sociedad matriz, las estructuras y actividades del banco para el gobierno corporativo podrían integrarse con las de la matriz o las de otras filiales y recibir la influencia de éstas<sup>18</sup>. El Comité se ha percatado del aumento de estructuras de gestión matricial (entre líneas de negocio) y vertical (dentro de las líneas de negocio) a nivel del banco matriz que pueden no coincidir con la estructura jurídica del banco (por ejemplo, empleados que tienen que responder de su labor por duplicado, tanto a la dirección de su línea de negocio como a la de la entidad legal). Aunque estas estructuras pueden ser eficaces y servir para importantes fines de negocio y de control en toda la organización, también pueden presentar problemas para el adecuado gobierno corporativo del banco si dan lugar a vacíos de responsabilidad y de responsabilización en las filiales operativas. En tales casos, el consejo de administración, la alta gerencia y las funciones de control interno de la filial deberán asegurar que las decisiones de estas estructuras de gestión matriciales y verticales no van en detrimento de las responsabilidades de gobierno corporativo en el banco y en el grupo.

36. Además, si un banco subcontrata ciertos servicios, la asunción de responsabilidades por parte de los consejeros y directivos del banco no puede delegarse a las entidades que facilitan estos servicios<sup>19</sup>. La subcontratación dentro del mismo grupo de funciones operativas relacionadas por ejemplo con auditoría interna, cumplimiento y gestión de riesgo no eximen al banco de sus obligaciones para el mantenimiento de una adecuada función de vigilancia (sin duplicación innecesaria de funciones a nivel del grupo y del banco), ni al consejo de su responsabilidad de comprender y gestionar los riesgos en el banco.

#### **Principio 4**

##### ***El consejo deberá asegurar que la alta gerencia realiza un seguimiento adecuado acorde a la política de éste.***

37. La alta dirección (o alta 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.

38. 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. Una de estas labores consiste en crear un sistema eficaz de controles internos siguiendo las pautas del consejo<sup>20</sup>. Así por ejemplo, incluso en bancos de dimensiones muy reducidas, las principales decisiones gerenciales han de ser adoptadas por más de una persona (siguiendo el principio de “los cuatro ojos”). Habrá que evitar a toda costa que los altos directivos:

- participen indebidamente en la toma de decisiones concretas en una determinada línea de negocios;

---

<sup>17</sup> Si bien estos problemas y los principios analizados en el presente documento afectan a los grupos bancarios en general, los supervisores de *holdings* bancarios regulados suelen tener presentes estas consideraciones al supervisar este tipo de sociedades aplicando los marcos jurídicos y supervisores creados a tal efecto.

<sup>18</sup> Cuando el banco forme parte de un grupo no financiero, resulta especialmente importante que su marco de gobierno contemple y asuma la responsabilidad del funcionamiento seguro y estable del banco. Las operaciones que se realicen entre el banco y otros componentes del grupo deberán respetar la política prudencial del consejo, ser transparentes y realizarse con imparcialidad. No podrán realizarse operaciones de mala calidad con otras entidades del grupo (por ejemplo, cuando se cuestione el valor y la capacidad de pago de la contraparte) ni operaciones cuyo propósito no quede claro. El banco deberá funcionar en la medida de lo posible como una entidad independiente y separada dentro del grupo no financiero.

<sup>19</sup> Véase *Outsourcing in Financial Services*, The Joint Forum, febrero de 2005.

<sup>20</sup> Para saber más al respecto, véase *Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations*, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, septiembre de 1998.

- se encarguen de gestionar un área para la que carecen de las aptitudes o conocimientos necesarios;
- no deseen o no puedan controlar adecuadamente las actividades de empleados “estrella”. Esto resulta especialmente problemático cuando los directivos no cuestionan a empleados que obtienen rendimientos muy alejados de las expectativas razonables (por ejemplo, cuando una operación supuestamente de bajo riesgo y escaso margen genera rendimientos extraordinariamente altos) por miedo a perder estos ingresos o al propio empleado.

## Principio 5

### ***El consejo y la alta dirección deberán hacer uso del trabajo realizado por las funciones de auditoría interna y externa y de control interno.***

39. El consejo debe reconocer que los auditores independientes, competentes y cualificados, así como los responsables del control interno (funciones jurídica y de cumplimiento), resultan esenciales para el gobierno corporativo con el fin de alcanzar una serie de importantes objetivos. En concreto, el consejo deberá servirse de las auditorías y los controles internos para comprobar con total independencia la información aportada por la gerencia sobre el funcionamiento y rentabilidad del banco. Los altos directivos también han de reconocer la importancia de estas funciones para la solidez del banco a largo plazo.

40. El consejo y la alta dirección pueden hacer lo siguiente para mejorar la eficacia de la auditoría interna<sup>21</sup> al identificar problemas en los sistemas de gestión de riesgos y de control interno de la empresa:

- reconocer la importancia de los procesos de auditoría y control interno y comunicarla en todo el banco;
- utilizar oportuna y eficazmente las conclusiones de la auditoría interna y exigir a la gerencia la rápida corrección de los problemas;
- fomentar la independencia del auditor interno, por ejemplo mediante informes al consejo o a su comité de auditoría; y
- encargar a los auditores internos que determinen la eficacia de los controles internos clave.

41. El consejo y la alta dirección pueden hacer lo siguiente para mejorar la eficacia de la auditoría externa<sup>22</sup> al asegurar que los estados financieros del banco representan fidedignamente su situación financiera y su rendimiento:

- comprobar que los auditores externos cumplen los códigos y estándares profesionales aplicables<sup>23</sup>;
- de conformidad con las normas<sup>24</sup> nacionales, instar al auditor principal<sup>24</sup> a asumir la responsabilidad sobre otras auditorías externas de los estados financieros realizadas dentro del grupo y de sus operaciones mundiales, con el fin de limitar el riesgo de brechas en el alcance o realización de las auditorías y mejorar la exhaustividad de los estados financieros;
- someter a auditoría externa los procesos de control interno relacionados con los estados financieros;

<sup>21</sup> Véase *Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors*, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, agosto de 2001.

<sup>22</sup> Véase *The relationship between banking supervisors and banks' external auditors*, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, Basilea, enero de 2002.

<sup>23</sup> Por ejemplo, *Code of Ethics for Professional Accountants*, de la International Federation of Accountants.

<sup>24</sup> El auditor principal, que es responsable de expresar su opinión sobre la auditoría de los estados financieros del grupo, puede servirse de la labor de otros auditores. Si el auditor principal no es capaz de obtener suficientes evidencias sobre algún componente del grupo, éste tendrá que considerar el impacto que esta limitación podría tener a la hora de formarse su opinión.

- asegurar que los auditores externos conocen su obligación de aplicar la debida diligencia profesional con el banco en el ejercicio de sus funciones;
- considerar la rotación periódica de, al menos, su principal socio auditor; y
- en el caso de bancos de propiedad estatal, mantener un diálogo con las instituciones auditoras estatales supremas que sean responsables de auditar el banco, así como con los inspectores estatales (cuando existan) y los auditores externos, según corresponda.

42. El banco deberá mantener funciones fuertes de control interno, incluida una de cumplimiento que, entre otras cosas, vigile cotidianamente la adherencia a las normas, reglamentos, códigos y políticas de gobierno corporativo a las que esté sujeto el banco y asegure que cualquier desviación al respecto sea notificada al nivel gerencial adecuado o, si fuera necesario, al consejo de administración<sup>25</sup>.

43. La función de auditoría interna suele responder directamente ante el consejo de administración a través de un comité de auditoría u otras estructuras compuestas por una mayoría de miembros independientes. Los consejeros independientes pueden preferir reunirse al menos una vez al año y sin la presencia de la gerencia de banco con los auditores externos y los responsables de las funciones jurídica, de auditoría interna y cumplimiento. Esto permitiría reforzarse la capacidad del consejo de administración del banco para vigilar la aplicación de sus políticas por parte de la gerencia y asegurar que las estrategias de negocio y las exposiciones al riesgo respetan los parámetros establecidos por él.

## Principio 6

***El consejo deberá garantizar que las políticas y prácticas retributivas del banco son congruentes con su cultura empresarial, sus objetivos y su estrategia a largo plazo y con su entorno de control.***

44. Si la retribución basada en resultados para los consejeros y directivos del banco no es congruente con la estrategia empresarial del banco a largo plazo, pueden producirse situaciones contrarias a los intereses del banco y sus accionistas. Así ocurriría, por ejemplo, si la actividad del banco se cuantifica en términos de volumen y/o rentabilidad a corto plazo, dejando de lado los riesgos asociados a corto o largo plazo.

45. El consejo de administración o su comité encargado deberá determinar o aprobar, de conformidad con la política retributiva en vigor, la remuneración de los miembros del consejo y la alta dirección, asegurando su coherencia con la cultura del banco, sus objetivos y estrategias a largo plazo y su entorno de control. Podría ser conveniente encargar las políticas retributivas a un comité del consejo compuesto en su totalidad o en su mayoría por consejeros independientes, para evitar así posibles conflictos de intereses y ofrecer confianza a los accionistas y a otras partes interesadas.

46. En vista de la función antes analizada de vigilancia y de control y equilibrio de poderes que el consejo desempeña con respecto a la alta gerencia, la remuneración de los consejeros no ejecutivos, en especial de aquellos que sean miembros de comités del consejo como el de auditoría o gestión de riesgos, deberá corresponder a sus responsabilidades y al tiempo consagrado a ellas, dejando al margen los resultados a corto plazo del banco.

47. Cuando los consejeros ejecutivos o altos directivos reciban una remuneración basada en resultados, ésta deberá estar sujeta a una serie de condiciones objetivas y pertinentes diseñadas para mejorar el valor corporativo a largo plazo. Para evitar los incentivos para asumir riesgos excesivos, los salarios deberán fijarse como parte de la política empresarial general de tal manera que no dependan sobremanera de los resultados a corto plazo, como por ejemplo las ganancias por operaciones a corto plazo. Asimismo, las políticas retributivas deben especificar en qué términos pueden los miembros del consejo y los principales ejecutivos mantener y negociar acciones del banco

---

<sup>25</sup> Véase *Compliance and the compliance function in banks*, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, abril de 2005, donde se señala que el término "función de cumplimiento" se utiliza para hacer referencia al personal encargado de asuntos relacionados con otros empleados, sin querer prescribir ninguna estructura organizativa concreta.

o de sociedades participadas, así como qué procedimientos se seguirán para conceder y valorar opciones cuando éstas sean un componente sustancial de la retribución general.

## Principio 7

### ***El banco deberá estar dirigido con transparencia.***

48. La transparencia es esencial para un gobierno corporativo estable y eficaz. Como indica el Comité de Basilea en sus orientaciones para la transparencia bancaria<sup>26</sup>, la falta de transparencia dificulta el adecuado seguimiento del consejo de administración y la alta dirección por parte de accionistas, otras partes interesadas y participantes en el mercado, así como su correcta asunción de responsabilidades. Así ocurre cuando éstos no reciben suficiente información sobre la propiedad y objetivos del banco para poder juzgar la eficacia con la que el consejo y la alta gerencia dirigen el banco.

49. 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.

50. Sería aconsejable que los bancos hicieran pública la siguiente información de un modo oportuno y preciso en su página en Internet, su informe anual y otras publicaciones periódicas, sus informes a los supervisores y cualquier otro formato pertinente<sup>27</sup>. La información divulgada deberá ser proporcional al tamaño, complejidad, estructura de propiedad, importancia económica y perfil de riesgo del banco, dependiendo también de si el banco cotiza en bolsa o no. La lista que aparece a continuación no es una enumeración exhaustiva de todos los tipos de información que deben divulgarse o notificarse (por ejemplo, los supervisores también pueden exigir la divulgación o notificación de datos financieros, exposiciones al riesgo, cumplimiento, auditoría interna, etc.), sino que se trata de información más específica sobre gobierno corporativo en los bancos:

- estructura del consejo (ej. estatutos, tamaño, composición, proceso de selección y aptitudes de sus miembros, otros directorios, criterios para la independencia, participación en operaciones o asuntos que afectan al banco, así como composición, constitución y responsabilidad de sus comités) y de la alta dirección (ej. responsabilidades, líneas de autoridad, aptitudes y experiencia);
- estructura básica de propiedad (ej. propietario mayoritario y derechos de voto, propietarios efectivos<sup>28</sup>, participación de los principales accionistas en el consejo y en la alta dirección, juntas de accionistas);
- estructura organizativa (ej. organigrama general, líneas de negocio, filiales y sucursales, comités de gestión);
- información sobre la estructura de incentivos del banco (ej. políticas retributivas, remuneración de consejeros y directivos, bonificaciones, opciones sobre acciones);

---

<sup>26</sup> Véase *Enhancing Bank Transparency*, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, septiembre de 1998.

<sup>27</sup> Este análisis de la transparencia no pretende crear un nuevo régimen de divulgación comparable al que se aplica con las normas de contabilidad nacionales o internacionales, sino que debe entenderse como un complemento para las divulgaciones exigidas a los bancos que adopten el marco de capital de Basilea II.

<sup>28</sup> Cuando no se conozca o no pueda publicarse información sobre los propietarios efectivos, al menos deberá poder obtenerse a través de agencias de regulación y seguridad del Estado y/o por orden judicial.

- el código o política de conducta y de ética del banco (incluyendo cualquier exención, si la hubiera), así como estructuras y políticas de gobierno aplicables (en concreto, el contenido de cualquier código o política de gobierno corporativo y su proceso de aplicación, así como la autoevaluación por el consejo de sus resultados con relación a dicho código o política);
- si el banco es propiedad del Estado, una política de propiedad que defina sus objetivos generales, la función que desempeña el Estado en el gobierno corporativo y su forma de aplicar dicha política; y
- como se ha señalado antes, las políticas del banco relacionadas con conflictos de intereses, así como la naturaleza y alcance de las operaciones con filiales y otras partes relacionadas (pudiendo ser en forma agregada para préstamos rutinarios a empleados), incluyendo cualquier asunto relacionado con el banco que afecte considerablemente a los miembros del consejo o la alta gerencia ya sea de forma directa, indirecta o a través de terceros<sup>29</sup>.

51. Aunque este apartado no se centra en la divulgación de información financiera, hay que mencionar que los estados financieros completos (anuales), con sus notas complementarias y calendarios, deberán estar a disposición de los depositantes y otros clientes (por ejemplo, en la página del banco en Internet, en las instalaciones del banco o en informes a los supervisores de acceso público) con el fin de que éstos conozcan claramente y en detalle la posición financiera del banco y puedan así ejercer su disciplina de mercado<sup>30</sup>.

## Principio 8

***El consejo y la alta dirección deberán comprender la estructura operativa del banco y saber si éste opera en jurisdicciones o mediante estructuras que obstaculizan la transparencia (principio de “conozca su estructura”).***

52. 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<sup>31</sup> o establecer una estructura compleja (como vehículos de gestión especializada o *trusts* corporativos), 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 la alta dirección y el consejo, y obstaculizar la adecuada supervisión bancaria. Por consiguiente, la alta gerencia del banco debe cerciorarse de que tales estructuras o actividades cumplen las leyes y normas aplicables. El consejo, 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 alta dirección crea políticas para identificar y gestionar la gama de riesgos asociada a dichas estructuras y actividades. El consejo de administración, o la alta dirección bajo la dirección de éste, deberán documentar este proceso de consideración, autorización y gestión de riesgos con el fin de hacerlo más transparente para los auditores y supervisores.

53. Además de estar expuestos al riesgo directo que generan las operaciones en jurisdicciones o a estructuras faltas o escasas de transparencia, los bancos también se enfrentan indirectamente a riesgos cuando prestan ciertos servicios o establecen estructuras opacas en nombre de sus clientes<sup>32</sup>. Podrían citarse como ejemplos la actuación del banco como agente para la creación de una empresa o asociación, sus servicios de fideicomisario o sus operaciones complejas de

<sup>29</sup> En el marco de su mejora de la normativa contable, el Consejo Internacional de Normas Contables (IASB) ha revisado su norma para operaciones con partes relacionadas, reforzando su definición y mejorando la divulgación de información para que los usuarios conozcan mejor el impacto de estas operaciones en los resultados financieros de la empresa. Para saber más al respecto, véase Norma Internacional Contable nº 24, IASB: *Información a Revelar sobre Partes Vinculadas*.

<sup>30</sup> En algunas jurisdicciones, sólo se exige a los bancos que presenten informes anuales parciales o abreviados. En estos casos, podría estar limitándose la divulgación de aclaraciones significativas al respecto y de datos de orden más bien cualitativo, obstaculizando así la transparencia y la disciplina del mercado.

<sup>31</sup> Como centros financieros extraterritoriales y jurisdicciones donde la escasa transparencia y los débiles mecanismos para hacer cumplir las leyes fomentan la opacidad y obstaculizan la gestión y supervisión efectivas.

<sup>32</sup> Véase *Debida diligencia con la clientela de los bancos*, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, octubre de 2001.

financiación estructurada para sus clientes. Si bien este tipo de actividades suelen ser rentables y legítimas, en algunos casos los clientes pueden utilizarlas con fines ilegales o ilícitos, lo cual a su vez puede generar riesgo legal o de reputación para los bancos que prestan estos servicios. Así pues, estos bancos deberán contar con políticas y procedimientos para identificar y gestionar todos los riesgos sustanciales derivados de dichas actividades.

54. En este sentido, el consejo de administración deberá adoptar las medidas necesarias para asegurar que los riesgos de estas actividades se conocen y gestionan adecuadamente:

- el consejo deberá comprobar si la alta dirección sigue políticas claras en las actividades que se realizan a través de estructuras corporativas o jurisdicciones que obstaculizan la transparencia;
- el comité auditor de la institución matriz ha de vigilar la auditoría interna de los controles sobre estas estructuras y actividades, informando al consejo sobre sus conclusiones con periodicidad anual o cuando se hayan identificado acontecimientos o deficiencias importantes;
- deberán existir políticas, procedimientos y estrategias adecuadas para aprobar estructuras, instrumentos o productos financieros complejos utilizados o vendidos por cualquier unidad del banco. Además, el consejo tendrá que instaurar procesos y políticas que permitan evaluar periódicamente la utilización y/o venta de los mismos por el banco, como parte de su examen habitual de la gestión del banco. Un banco sólo podrá aprobar este tipo de estructuras, instrumentos y productos cuando los riesgos financieros, legales y de reputación derivados de su utilización o venta puedan ser evaluados y gestionados adecuadamente.

55. El consejo y la alta dirección pueden aumentar su eficacia exigiendo que los controles internos no sólo abarquen las actividades bancarias “centrales”, sino que también cubran actividades (ya sea en nombre propio o de sus clientes) en jurisdicciones o estructuras poco transparentes. Así por ejemplo, podría optarse por inspecciones periódicas por auditores internos, examen de las actividades para ver si cumplen la intención con la que se concibieron, comprobación del cumplimiento de la legislación y regulación aplicables, así como evaluación de riesgos legales y de reputación a raíz de estas actividades o estructuras. La frecuencia de estas revisiones dependerá de la estimación del riesgo, asegurándose la dirección del banco que el consejo está al tanto de la existencia y gestión de cualquier riesgo significativo que haya sido identificado.

56. Aunque el consejo de administración es responsable de la vigilancia y aprobación de las políticas en general y la alta dirección lo es de la identificación y gestión de riesgos sustanciales procedentes de las actividades globales del banco, ambos deberán intensificar la debida diligencia cuando el banco opere en una institución o a través de estructuras complejas que reduzcan la transparencia y puedan impedir la correcta supervisión, o bien cuando preste este tipo de servicios a sus clientes. En este sentido, el consejo, o la alta dirección bajo la orientación de éste, han de garantizar que el banco cuenta con políticas y procedimientos adecuados para:

- evaluar con regularidad la necesidad de operar en jurisdicciones o a través de estructuras complejas que reduzcan la transparencia;
- identificar, cuantificar y gestionar todos los riesgos sustanciales, como el legal y el de reputación, a raíz de dichas actividades.
- establecer procesos adecuados para la aprobación de operaciones y nuevos productos, en especial con relación a dichas actividades (por ejemplo, límites aplicables, medidas para mitigar el riesgo legal y de reputación, exigencias de información);
- delimitar claramente las expectativas y responsabilidades de gobierno corporativo para las entidades y líneas de negocio pertinentes dentro de la organización bancaria;
- definir y comprender el propósito de estas actividades y asegurar que el ejercicio de las mismas sigue dicha intención;
- vigilar la evaluación periódica del cumplimiento de la legislación y regulación aplicables, así como de las políticas internas del propio banco;
- cerciorarse de que estas actividades se someten a controles internos en la sede del banco y a auditorías externas; y

- asegurar que la información sobre estas actividades y sus riesgos está fácilmente disponible en la sede del banco, se notifica correctamente al consejo de administración y a los supervisores (incluyendo información pertinente sobre el propósito de las mismas, sus estrategias, estructuras, volumen, riesgos y control de los mismos), y que también se pone a disposición del público.

#### **IV. La función de los supervisores**

57. El consejo de administración y la alta gerencia son los principales responsables de los resultados de un banco. Asimismo, los accionistas deben exigir responsabilidades al consejo por su gobierno del banco. De este modo, una función esencial de los supervisores consiste en promover un fuerte gobierno corporativo examinando y evaluando la aplicación en el banco de los principios recogidos en la sección III anterior. A continuación, se establecen diversos principios para ayudar a los supervisores a evaluar el gobierno corporativo en los bancos.

##### **Los supervisores orientarán a los bancos sobre gobierno corporativo y prácticas proactivas para su aplicación.**

58. Al desarrollar sus pautas de orientación, los supervisores deben reconocer que el gobierno corporativo de cada banco dependerá de su tamaño, complejidad, estructura y perfil de riesgo. Todo ello será tenido en cuenta cuando el supervisor evalúe el gobierno corporativo del banco en cuestión.

##### **Los supervisores considerarán el gobierno corporativo como parte de la protección al depositante.**

59. El buen gobierno corporativo vela no sólo por los intereses de los accionistas, sino también de los depositantes, por lo que los supervisores deberán determinar si los bancos ejercen sus funciones sin perjudicar los intereses de éstos últimos. Así pues, los intereses de los depositantes serán tenidos en cuenta junto a aspectos como el sistema de seguro de depósito aplicable, la necesidad de evitar el "riesgo moral" que podrían originar algunos esquemas de protección del consumidor, y otros principios relevantes.

##### **Los supervisores determinarán si el banco ha adoptado y aplicado correctamente políticas y prácticas de buen gobierno corporativo.**

60. Al comprobar la seguridad y solidez del banco, el supervisor debe comprender cómo afecta su gobierno corporativo a su perfil de riesgo. Los supervisores deberán no sólo valorar las políticas y prácticas de gobierno corporativo, sino también la manera en la que el banco las pone en práctica. Los bancos deberán contar con estructuras organizativas que incluyan un adecuado control y equilibrio de poderes, con especial hincapié en la responsabilización y la transparencia.

61. Los supervisores, junto con las autoridades de concesión de licencias, deberán obtener la información que necesiten para evaluar la capacidad e integridad de los candidatos a consejero y directivo. Los criterios de idoneidad y adecuación deberán incluir, entre otros: (1) la contribución de una persona, con sus aptitudes y experiencias personales, al funcionamiento seguro y estable del banco, y (2) antecedentes penales o informes reguladores en contra que desaconsejen a dicha persona para la ocupación del cargo al que opta. Además, los supervisores determinarán si el consejo y la alta dirección de una institución dada cuenta con procesos para examinar el desempeño de sus funciones y responsabilidades. En este sentido, puede ser útil que los supervisores se reúnan a título individual con los consejeros y directivos a lo largo del proceso de supervisión continua.

##### **Los supervisores valorarán la calidad de las funciones de auditoría y control interno del banco.**

62. Los supervisores deberán determinar si el banco cuenta con mecanismos eficaces para que el consejo y la alta dirección puedan ejercer sus funciones de vigilancia. Estos mecanismos incluyen las funciones de auditoría interna y externa, gestión de riesgos y cumplimiento. En este sentido, la misión de los supervisores consiste en comprobar si el consejo de administración realiza eficazmente la vigilancia de dichas funciones. Para ello podrían organizarse (con el consentimiento de la alta dirección si fuera necesario) reuniones con los auditores internos y externos y con los responsables de la gestión de riesgos, cumplimiento y otros cargos clave en funciones de control. Los supervisores deben garantizar que la función de auditoría interna realiza exámenes independientes, exhaustivos y efectivos de la gestión de riesgos del banco y de sus controles internos. También deberán determinar la idoneidad de los controles internos para el fomento de un gobierno eficaz, que no sólo han de estar bien definidos en las políticas y procedimientos, sino que también han de aplicarse correctamente.

### **Los supervisores estudiarán los efectos de la estructura de grupo de un banco.**

63. Los supervisores deberán obtener información sobre la estructura del grupo al que pertenece el banco. Por ejemplo, la dirección del banco tendrá que ser capaz de proporcionar, a petición de los supervisores, la lista completa de entidades del grupo afiliadas al banco, así como las líneas de negocio del grupo. Este tipo de información permitiría determinar la adecuación e idoneidad de los principales accionistas y consejeros de la sociedad matriz, así como la adecuación del proceso de vigilancia dentro del grupo, incluida la coordinación de las mismas funciones a nivel del banco y del grupo. Los supervisores también comprobarán si las líneas internas de comunicación y notificación entre el banco y la empresa matriz son adecuadas e informan en ambas direcciones de cualquier riesgo sustancial y otros asuntos que pudieran afectar al grupo (“conozca su estructura” en todo el grupo). Cuando el banco o el grupo al que pertenece tengan presencia internacional, los supervisores bancarios deberán cooperar e intercambiar información con otros supervisores para mejorar así la eficacia de su labor y reducir la carga supervisora<sup>33</sup>. Cuando los bancos operen en jurisdicciones o a través de estructuras que impidan la transparencia, los países trabajarán para adoptar leyes y reglamentos que permitan a los supervisores bancarios obtener y examinar la documentación del análisis de un banco y su proceso de autorización, adoptando si fuera necesario medidas para solucionar las deficiencias y actividades inapropiadas encontradas.

### **Los supervisores pondrán en conocimiento del consejo de administración y la alta gerencia cualquier problema que hayan detectado.**

64. Unas prácticas deficientes de gobierno corporativo pueden ser la causa o el síntoma de un problema mayor que merezca la atención del supervisor. Por ello, los supervisores estarán alerta ante cualquier señal que pueda indicar el deterioro en la gestión de las actividades del banco. Cuando estimen que el banco ha asumido riesgos que es incapaz de cuantificar o controlar completamente, deberán pedir responsabilidades al consejo de administración y a la alta gerencia y exigir que se adopten sin tardanza las medidas correctivas necesarias.

---

<sup>33</sup> Como se recoge en *Principles for the supervision of banks' foreign establishments* (conocido como el Concordato de Basilea), Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, mayo de 1983, y en documentos posteriores del Comité sobre cooperación entre supervisores y supervisión transfronteriza.

## **V. Promoción de un entorno favorable al buen gobierno corporativo**

65. El Comité de Basilea reconoce que los principales responsables de buen gobierno corporativo son el consejo de administración y la alta gerencia del banco. Además, tal y como se analiza en la sección IV, los supervisores bancarios también juegan un papel importante para el desarrollo de orientaciones al respecto y la evaluación de las prácticas de gobierno corporativo empleadas por los bancos. Sin embargo, hay otras partes que también puedan promover el buen gobierno corporativo, como por ejemplo:

- los accionistas, ejerciendo activamente sus derechos con total información;
- los depositantes y otros clientes, negándose a tratar con bancos que operen de un modo inaceptable;
- los auditores, ejerciendo su profesión en base a fundamentos sólidos y criterios de aptitud, aplicando estándares de auditoría y estableciendo líneas de comunicación con el consejo de administración, la alta gerencia y los supervisores;
- las asociaciones bancarias, lanzando iniciativas para crear principios sectoriales voluntarios y alcanzando y publicando acuerdos sobre mejores prácticas;
- los asesores y consultores profesionales especializadas en riesgos, evaluando la aplicación de las prácticas de gobierno corporativo en los bancos;
- los gobiernos, promoviendo la adopción de leyes y reglamentos sobre gobierno corporativo, asegurando su cumplimiento y manteniendo un marco jurídico eficaz;
- las agencias de calificación crediticia, examinando y evaluando el impacto de las prácticas de gobierno corporativo de un banco en su perfil de riesgo;
- los reguladores de valores, los mercados de valores y otras organizaciones de autorregulación, publicando sus requisitos de divulgación y cotización; y
- los empleados del banco, comunicando cualquier sospecha de prácticas ilegales o contrarias a la ética u otras deficiencias de gobierno corporativo.

66. Como se ha mencionado antes, el gobierno corporativo puede mejorarse a través de diversos asuntos jurídicos, como por ejemplo:

- la protección y promoción de los derechos de los accionistas;
- la delimitación de las funciones que desempeñan los órganos corporativos con relación al gobierno corporativo;
- la eliminación de cualquier tipo de corrupción y extorsión en las empresas; y
- la promoción de la homogeneidad entre los intereses de los directivos, empleados y accionistas a través de leyes, reglamentos y otros medios.

Todas estas medidas pueden contribuir a fomentar un entorno jurídico y empresarial saludable que sea favorable al buen gobierno corporativo y las iniciativas de supervisión conexas.

67. El Comité reconoce que ciertos países pueden tener que hacer frente a desafíos específicos en su intento por mejorar el gobierno corporativo dentro de sus fronteras. Numerosas economías en transición no cuentan con el marco básico y los mecanismos necesarios para el gobierno corporativo del que gozan las economías desarrolladas, o bien existen pero no son suficientes. Estos mecanismos incluyen un marco jurídico y un proceso de supervisión eficaces, un poder judicial independiente y mercados de capital eficientes. El logro de este marco y estos mecanismos de gobierno corporativo deberá estar motivado por la eficiencia operativa, el acceso a financiación más barata y la mejora de la reputación. Es probable que estos logros se vayan consiguiendo con el tiempo, pues los países avanzan a ritmos diferentes partiendo del cumplimiento mínimo de los requisitos reguladores hacia un mayor compromiso con el buen gobierno corporativo.