



## Gobierno Corporativo, eficiencia y transparencia en la banca

Luis Humberto Ustáriz González

<http://www.iadb.org>

The Inter-American Development Bank Discussion Papers and Presentations are documents prepared by both Bank and non-Bank personnel as supporting materials for events and are often produced on an expedited publication schedule without formal editing or review. The information and opinions presented in these publications are entirely those of the author(s), and no endorsement by the Inter-American Development Bank, its Board of Executive Directors, or the countries they represent is expressed or implied.

This presentation may be freely reproduced.



# Warren E. Buffett

- Managers are stewards of shareholder capital. The best managers think like owners in making business decisions. They have shareholder at heart.



## Se podría anotar que el Gobierno...

Implica PODER y el propósito de cualquier sistema de Gobierno es determinar cómo se distribuye y se ejercita el PODER.

## En una institución financiera dicho poder recae en la Junta Directiva...

Y una fuerte e independiente Junta Directiva es el cimiento en el que el Gobierno Corporativo debe fundarse.



# Se dice del Gobierno Corporativo que....

- Es el mecanismo a través del cual el poder de los administradores es monitoreado en interés de la sociedad y de los accionistas.
- Es el sistema con que las sociedades cotizadas son eficazmente administradas y controladas.
- Es el instrumento fundamental para atender el vertiginoso desarrollo de los mercados financieros, incluyendo estándares contables y sistemas uniformes de auditoría.

Pero ésta perspectiva suele resultar excesivamente teórica, en la cual se toma como punto de referencia la legislación extranjera que poco o nada tiene que ver con la realidad del país, de empresarios e inversionistas.

El buen gobierno corporativo no asegura empresas exitosas, pero sí procura una administración honesta, leal, transparente, profesional y consciente de los riesgos que enfrenta la compañía.



## Características

- Contabilidad adecuada
- Revelación de información y transparencia
- Independencia de la Junta Directiva
- Igual tratamiento entre los accionistas
- Conducta ética y liderazgo
- Responsabilidad social

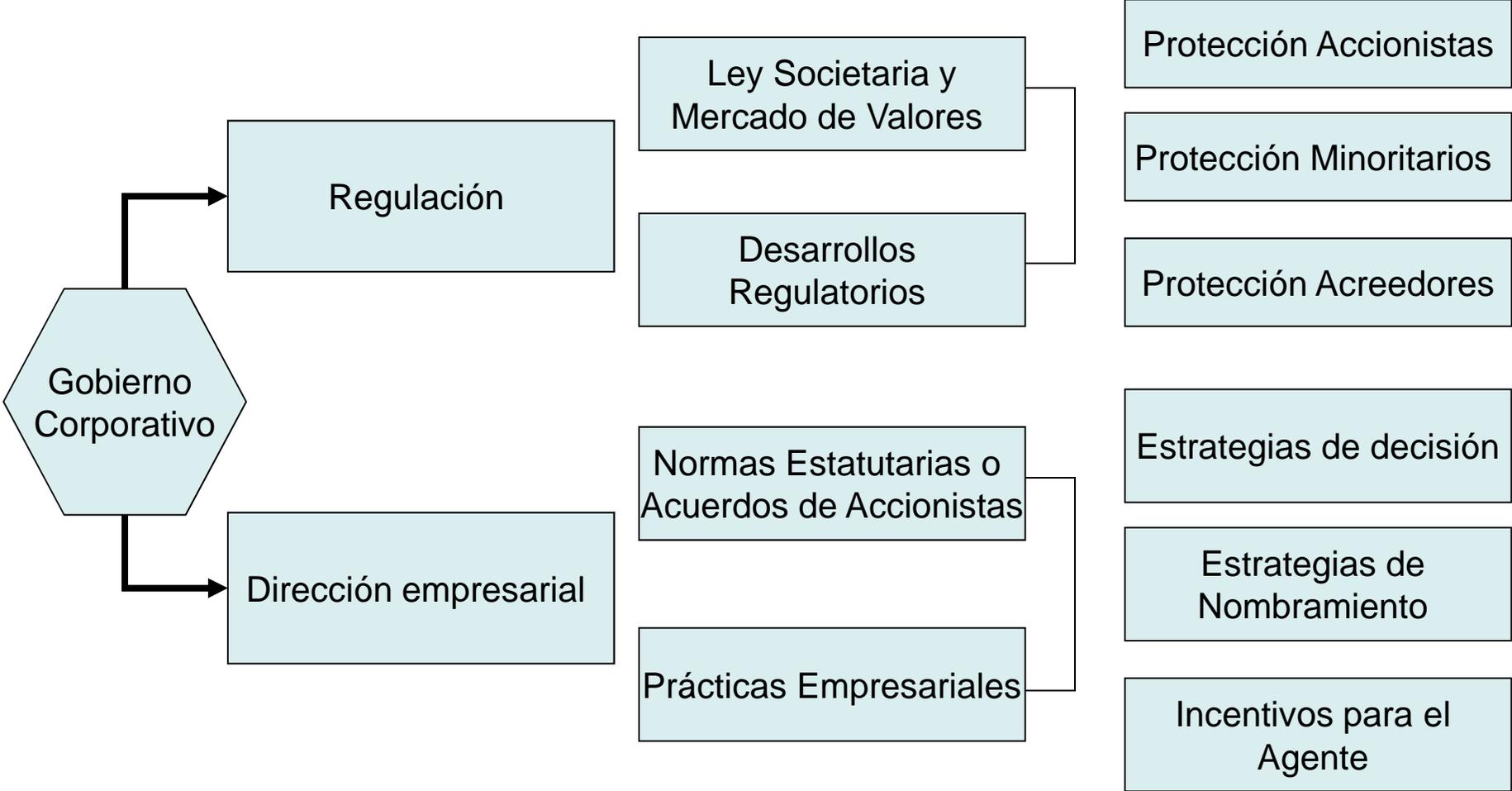


## Instrumentos

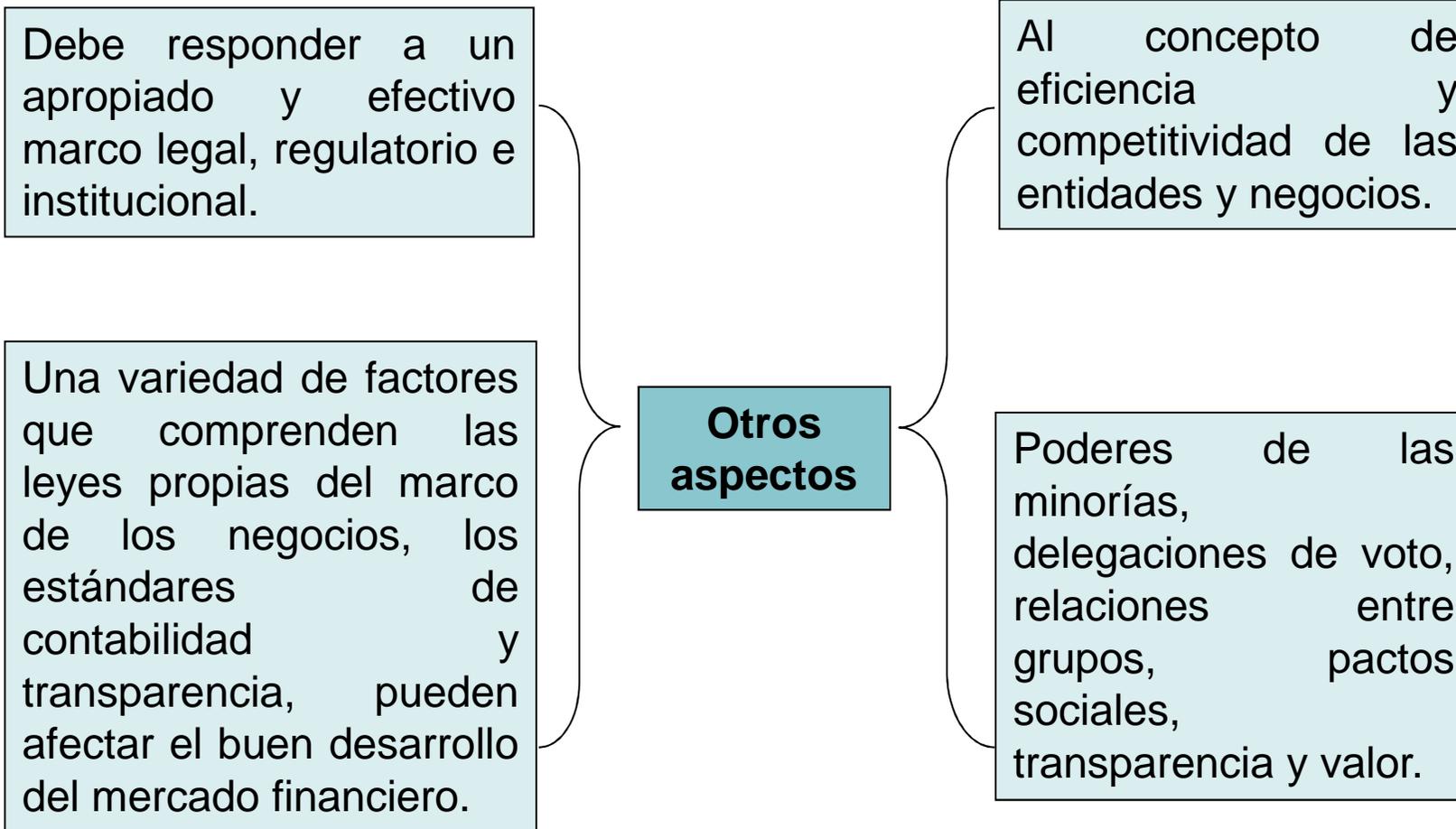
- Junta Directiva
- Comité de Auditoría
- Comité de Administración de Riesgo (crédito, liquidez, operativo)
- Vicepresidente de Riesgos
- Auditoría Interna
- Auditoría Externa



# Fuentes del Gobierno Corporativo



# El Gobierno Corporativo en el Sector Financiero...



# El Gobierno Corporativo en el sector financiero debe responder a...

A una estrategia en la cual el éxito y la contribución de los individuos sea adecuadamente medido en función del riesgo que se asume.

Establecimiento y cumplimiento de responsabilidades, contabilidad apropiada y mecanismos de delegación de riesgo.

Sistemas adecuados de control y procesos funcionales.

Valores corporativos, códigos de conducta, manejo de conflictos de interés y de filiales.

Transparencia en la información que se transmite al público.

Compensaciones, promociones y sanciones para toda la organización.



# En una organización que asume riesgos, es difícil separar el best practice Risk Management del best Practice Corporate Governance...

Una organización eficiente debe asegurar los roles y responsabilidades de cada mecanismo de riesgo dentro de una unidad de negocios

## Responsabilidad

Lo fundamental es que la Junta Directiva desarrolle un claro entendimiento de la estrategia de negocios, los riesgos y las recompensas

+

## Alternativas de Risk Management:

1. Evitar el riesgo
2. Transferir el riesgo
3. Mitigar el riesgo
4. Aceptar el riesgo

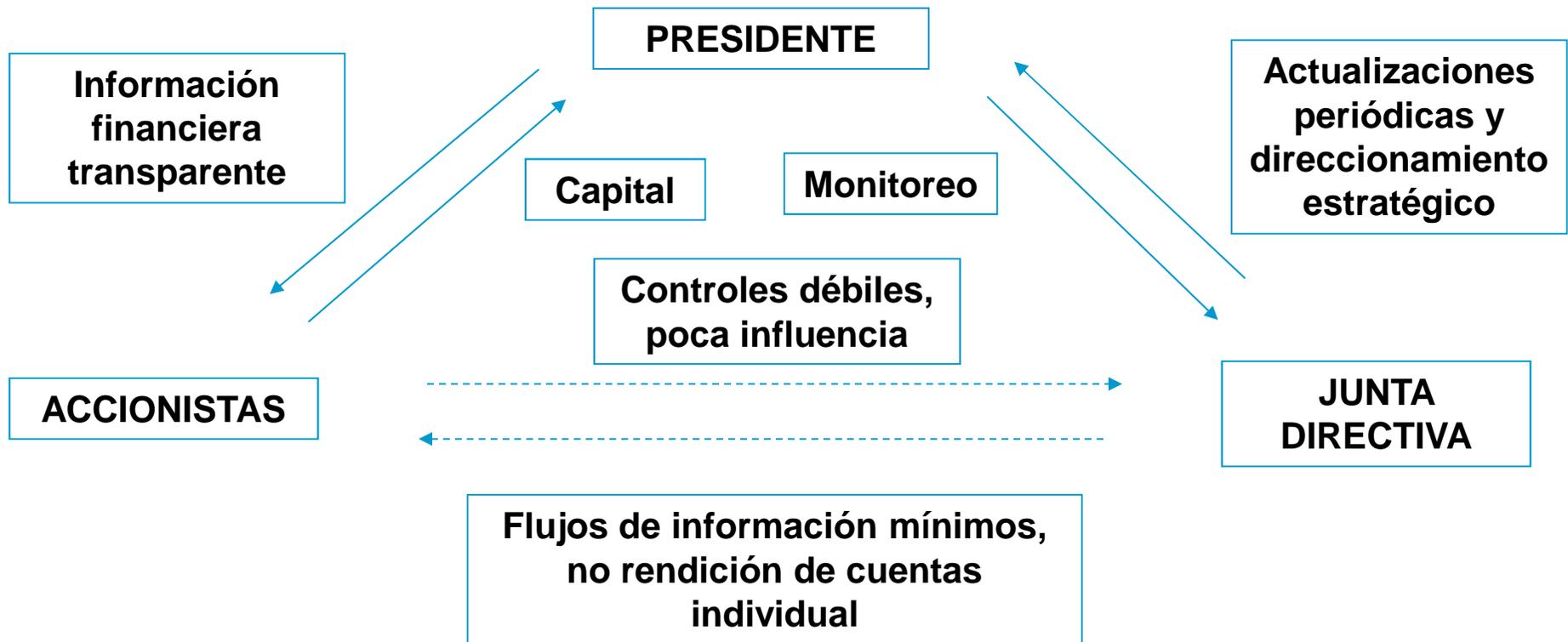
+

## El rol de la Junta

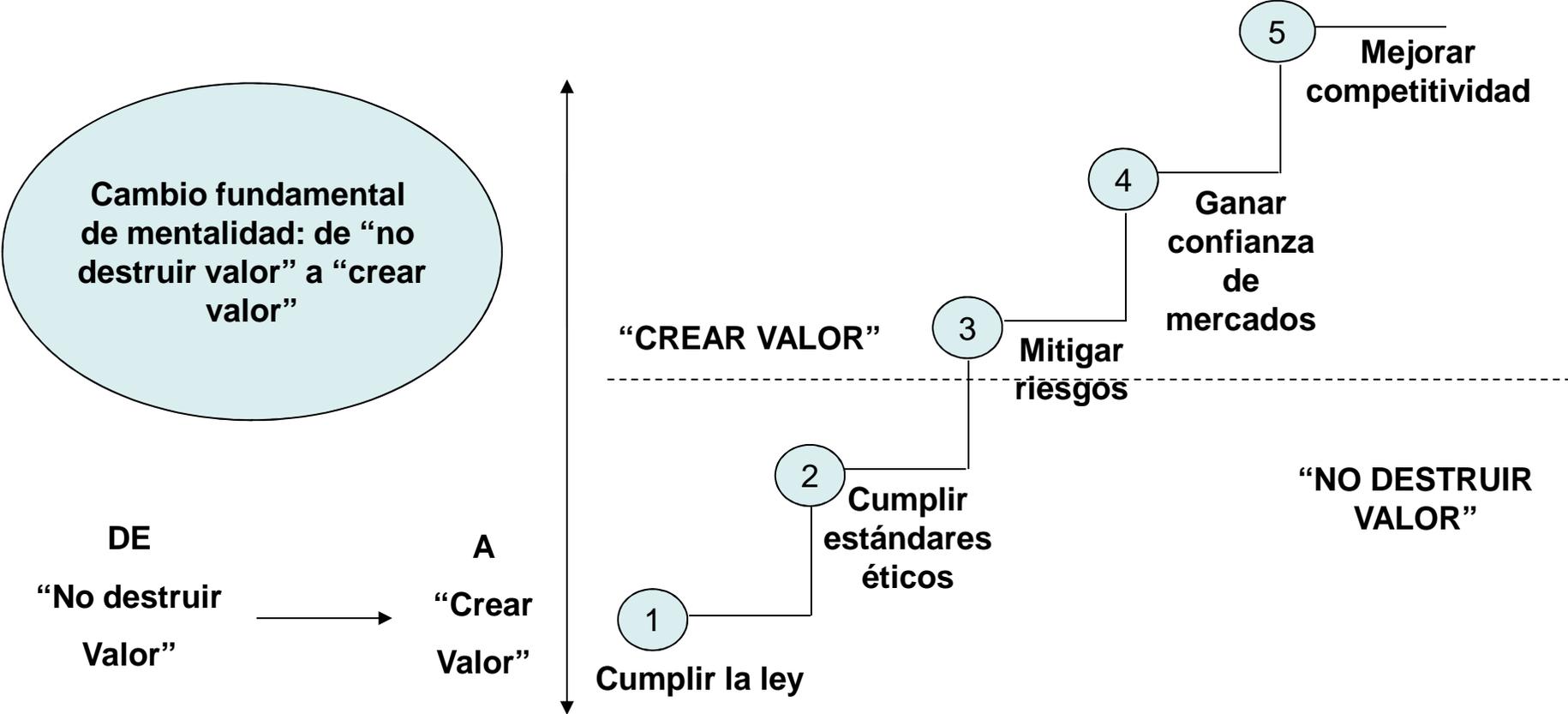
Asegurar que la entidad cuente con los mecanismos adecuados para asumir el riesgo y para alinear esto con los intereses de los accionistas.



# Interacción Efectiva



# Etapas en el Desarrollo del Gobierno Corporativo



# Claridad en los Roles de las Personas en la Gestión Organizacional



# El Gobierno Corporativo como factor de riesgo en las entidades financieras.

- La actividad financiera constituye un servicio público objeto de especial protección por parte del Estado.
- El negocio Bancario implica la asunción de riesgos con recursos de terceros.
- Existe responsabilidad especial con los depositantes.
- Las entidades financieras deben mantener y reforzar la confianza del público.
- Las entidades financieras requieren mantener una visión estratégica del riesgo.
- El Gobierno Corporativo facilita el autocontrol de la gestión y una adecuada gestión de riesgos.



# Importancia de la responsabilidad frente a los depositantes

- El funcionamiento adecuado del sector bancario y de la economía en general, exige que las entidades financieras mantengan la confianza de los ahorradores y depositantes.
- Los mercados en general deben confiar en la capacidad de las entidades financieras para gestionar adecuadamente sus activos y pasivos.
- Una falla en la confianza del público puede tener cualquiera de las siguientes consecuencias:
  1. Un retiro masivo de fondos, con la consecuente crisis de liquidez para la entidad o entidades afectadas.
  2. Si la situación de iliquidez no puede solventarse, podría llegarse a una quiebra bancaria, con la necesaria afectación de los depositantes y ahorradores.
  3. Un riesgo sistémico.



# Principales Pronunciamientos Del Comité De Supervisión Bancaria De Basilea En Temas De Gobierno Corporativo De Las Entidades Financieras

- **ENHANCING BANK TRANSPARENCY;** La transparencia en la información como pilar para un gobierno corporativo eficaz y la disciplina de mercado. (septiembre de 1998).
- **ENHANCING CORPORATE GOVERNANCE FOR BANKING ORGANIZATION:** Guía para los Supervisores Bancarios con el fin de incentivar el buen gobierno corporativo. (septiembre de 1999). Se fundamentó, en los principios señalados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE ).



# Principales Pronunciamientos Del Comité De Supervisión Bancaria De Basilea En Temas De Gobierno Corporativo De Las Entidades Financieras

- **LA MEJORA DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS ORGANIZACIONES BANCARIAS:** Señala principios indicativos para mejorar el marco del Gobierno Corporativo, los cuales deben adecuarse al tamaño, importancia económica, perfil de riesgo de cada Banco y del Grupo al que este pertenezca. (febrero de 2006).
- **Principles of Enhancing Corporate Governance.** Una serie de principios especializados de Gobierno Corporativo por parte del Comité de Supervisión de Basilea, los cuales están orientados a la administración y al control del propio banco, de suerte que esto se traduzca en una disciplina de mercado independientemente de que los bancos coticen o no en Bolsas de Valores. (Octubre de 2010).



# Principales Pronunciamientos Del Comité De Supervisión Bancaria De Basilea En Temas De Gobierno Corporativo De Las Entidades Financieras

Principios especializados de Gobierno Corporativo por parte del Comité de Supervisión de Basilea, los cuales están orientados a la administración y al control del propio banco, de suerte que esto se traduzca en una disciplina de mercado independientemente de que los bancos coticen o no en Bolsas de Valores.

De los principios a los cuales estamos haciendo mención, cinco (5) se dirigen a la Junta Directiva de manera exclusiva; dos (2) a la Junta directiva y a la Alta Gerencia; y uno (1) relativo al principio de transparencia aplicable en una entidad financiera.



# En los principios orientados a la Junta Directiva se establece lo siguiente:

**Principio 1.** Los miembros de la Junta Directiva deben aportar su aptitud y capacidad para cumplir sus deberes;

**Principio 2.** Los miembros de la Junta Directiva deben explicar los objetivos estratégicos y los valores corporativos del banco y comunicarlos dentro de la entidad y supervisarlos;

**Principio 3.** Los miembros de la Junta Directiva deben establecer y hacer cumplir las líneas claras de responsabilidad en todo el banco;

**Principio 4.** Los miembros de la Junta Directiva deben asegurar que realizan un seguimiento adecuado a la alta gerencia;

**Principio 5.** Los miembros de la Junta Directiva deben servirse del trabajo de la revisión interna, de la auditoría interna y de los controles internos para asegurar un adecuado cumplimiento de las normas al interior y frente a terceros;



# En los principios orientados a la Junta Directiva y la Alta Gerencia se establece lo siguiente:

**Principio 6.** Los miembros de la Junta Directiva y la Alta Gerencia deben establecer de manera conjunta una política y práctica retributiva de los bancos;

**Principio 7.** Los miembros de la Junta Directiva y la Alta Gerencia deben establecer la estrategia empresarial, el cumplimiento, así como la gestión del riesgo.

El principio de transparencia orientado al banco establece lo siguiente:

**Principio 8.** El principio de transparencia orientado a la actividad y a la estructura operativa del banco o grupo bancario en el desarrollo del objeto social.



## Recomendaciones del Comité de Basilea:

1. La supervisión bancaria debe dar a los bancos una guía corporativa para el buen Gobierno Corporativo y para su puesta en práctica.
2. La supervisión bancaria debe contemplar el buen Gobierno Corporativo como una parte de la protección de los depositantes.
3. La supervisión bancaria debe decidir si el banco busca un buen Gobierno Corporativo y si lo pone en práctica de manera eficaz.
4. La supervisión bancaria debe evaluar la calidad de las funciones, de evaluación y control del banco.
5. La supervisión bancaria debe evaluar el impacto de la estructura bancaria del grupo bancario.
6. La supervisión bancaria debe indicar al consejo de administración y a la alta gerencia los problemas que ha descubierto en la supervisión bancaria.



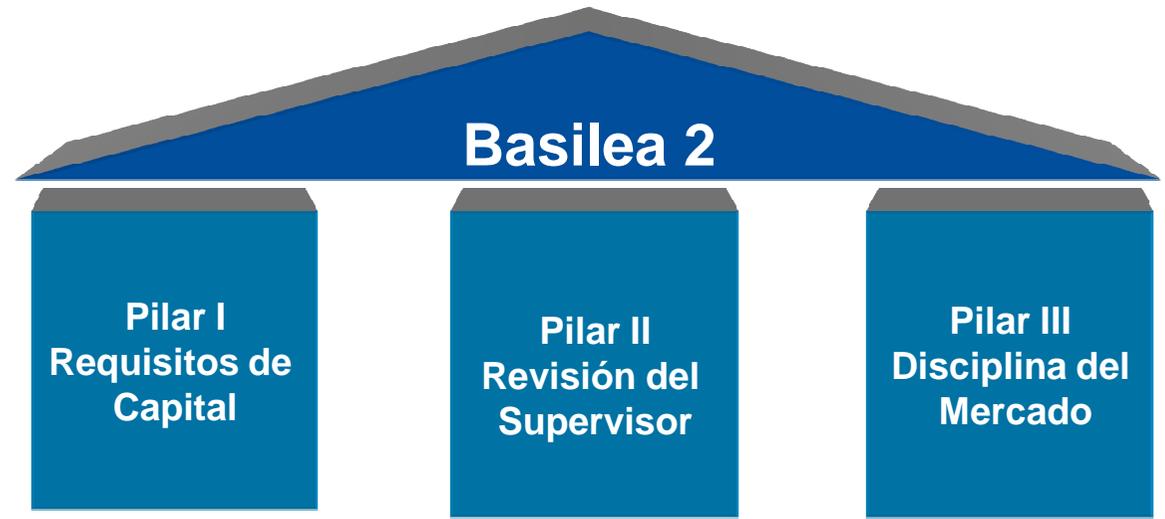
# Aspectos Fundamentales

El Gobierno Corporativo en el sistema financiero presenta una serie de particularidades que lo distinguen del resto de sectores económicos, porque administra recursos de terceros y es una actividad altamente regulada. El centro de gravedad del buen Gobierno Corporativo pasa por la fijación y control de la estrategia empresarial y de las políticas empresariales, así como en la gestión de riesgos y en el control de los mismos, aspectos que se verán reflejados en la relación de solvencia de la entidad y en la percepción de riesgo del mercado.

Los ocho (8) principios anteriormente expuestos, propenden por “la protección del inversor y la protección funcional o institucional, también a la protección de los depositantes y protección de la supervisión bancaria. Tales principios establecen exigencias a la Junta Directiva y al consejo de vigilancia, entre otros, la aptitud, la independencia y la organización interna



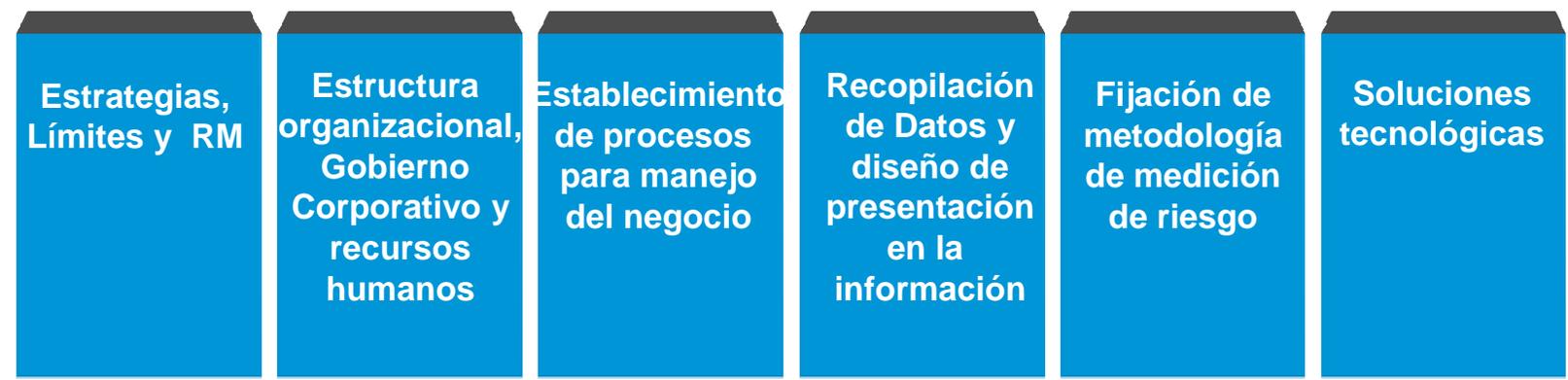
Implementación



Diseño

Infraestructura Integral de Riesgo

Diagnóstico

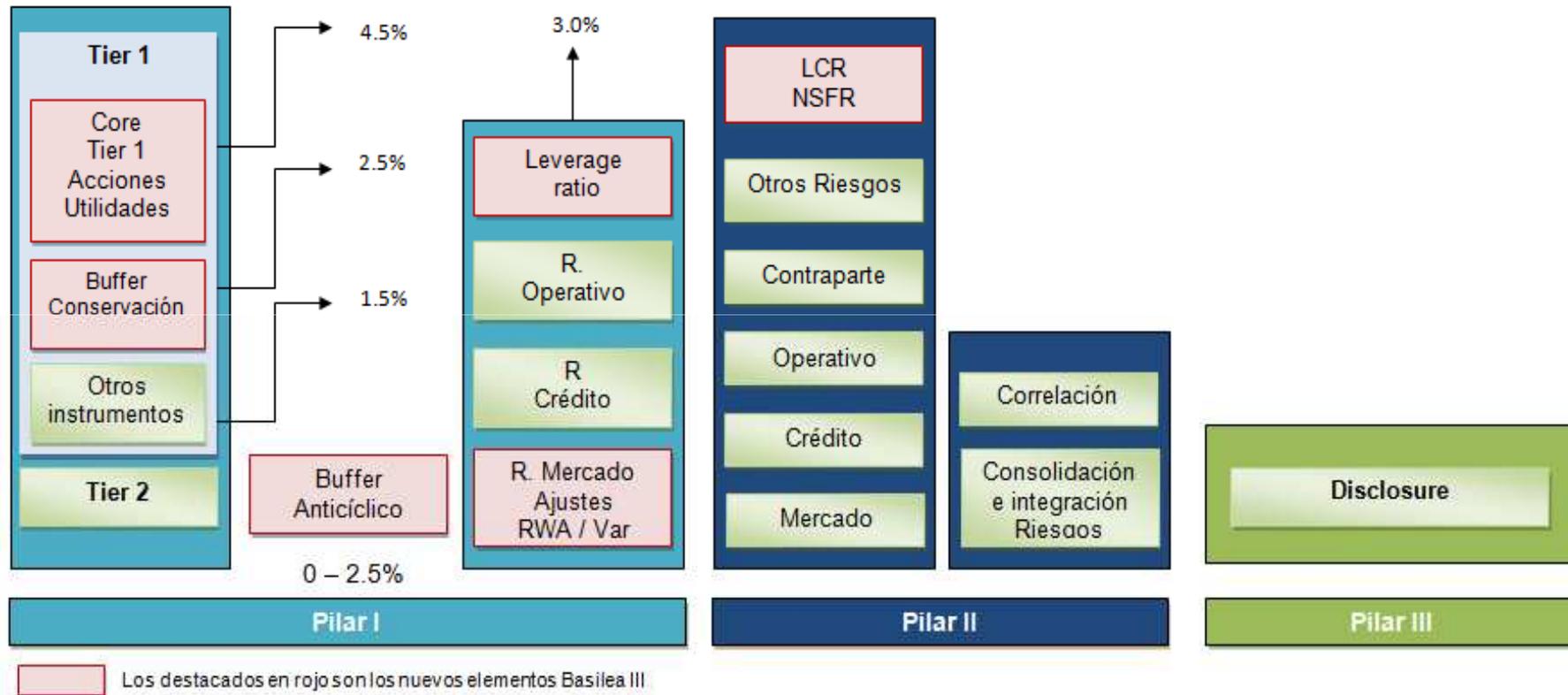


CORPORATE GOVERNANCE



# Basilea III

## Nueva estructura de los pilares



Fuente: Torres, Luis Alfonso. (2011). Brechas para la implementación de Basilea III en Colombia. Revista Carta Financiera, 155, 22-30.



# Riesgo

## CONCEPTO

1. El riesgo hace referencia a la incertidumbre que puede generar pérdidas.
2. El Riesgo de HOY son las potenciales pérdidas de MAÑANA.
3. El riesgo y el retorno de la inversión son dos caras de la misma moneda. El riesgo es menos tangible y visible que el ingreso.
4. El riesgo de manera consciente puede anticipar cambios adversos y pérdidas.

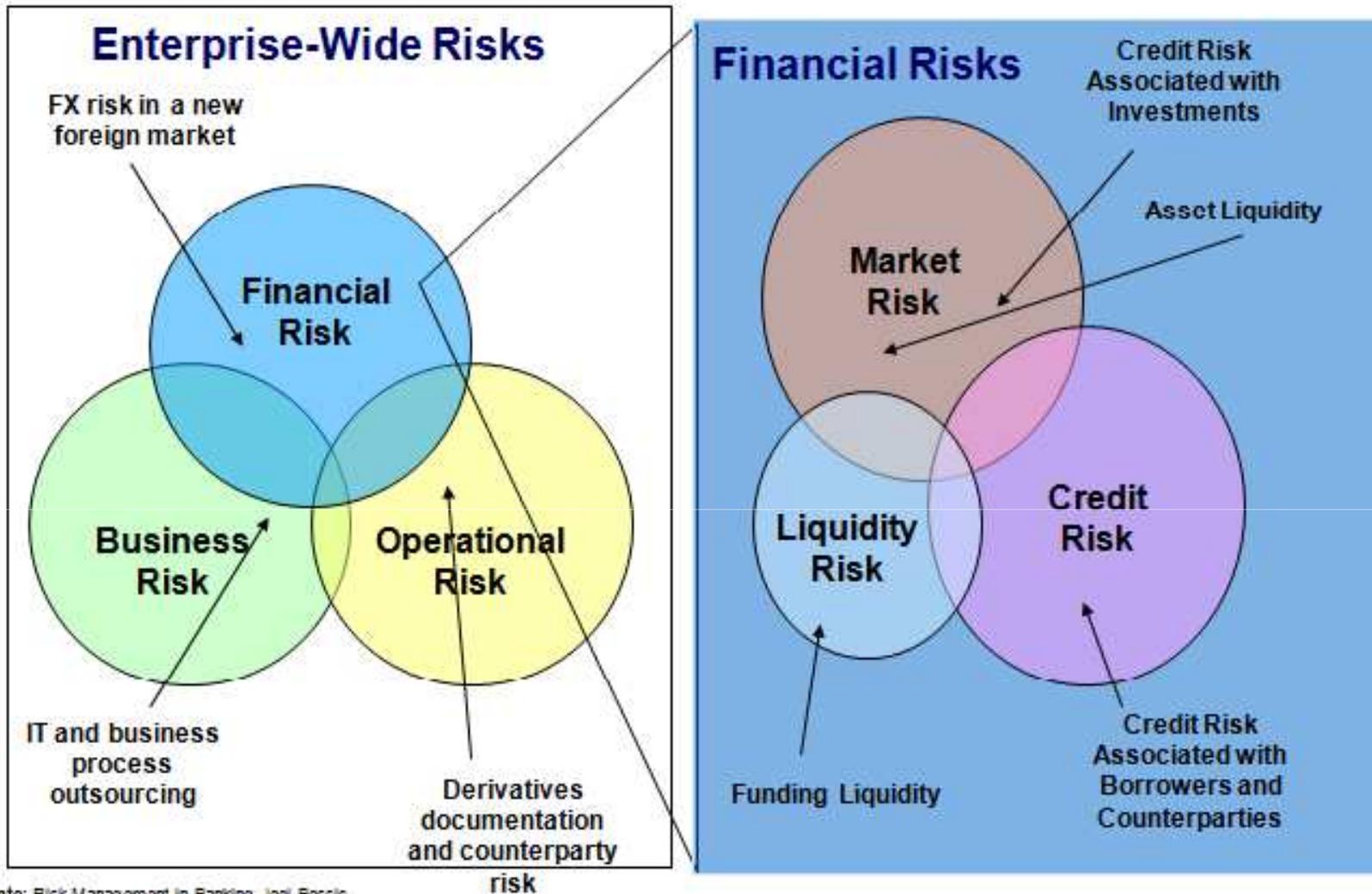


# Administración de Riesgo

## CONCEPTO

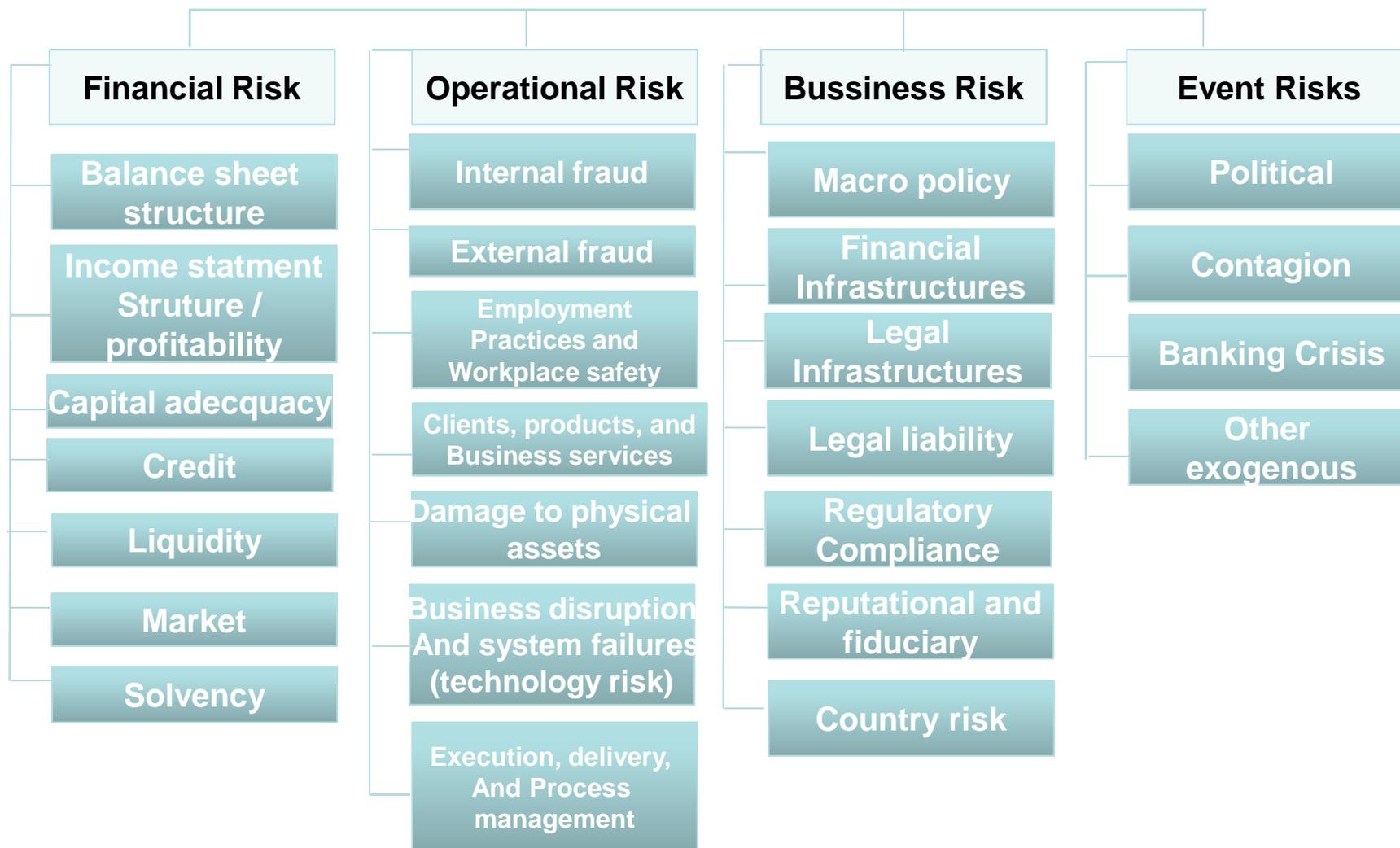
1. Consiste primariamente en reducir la volatilidad de las ganancias y evitar grandes pérdidas.
2. Permite a los bancos tener el capital a un costo inferior frente al mercado.
3. Otorga a los bancos la posibilidad de hacer comparaciones y fijar límites con base en un indicador de retorno vs riesgo.
4. La credibilidad de un banco depende de la estabilidad de sus ingresos a través de un sistema adecuado de medición de riesgos.



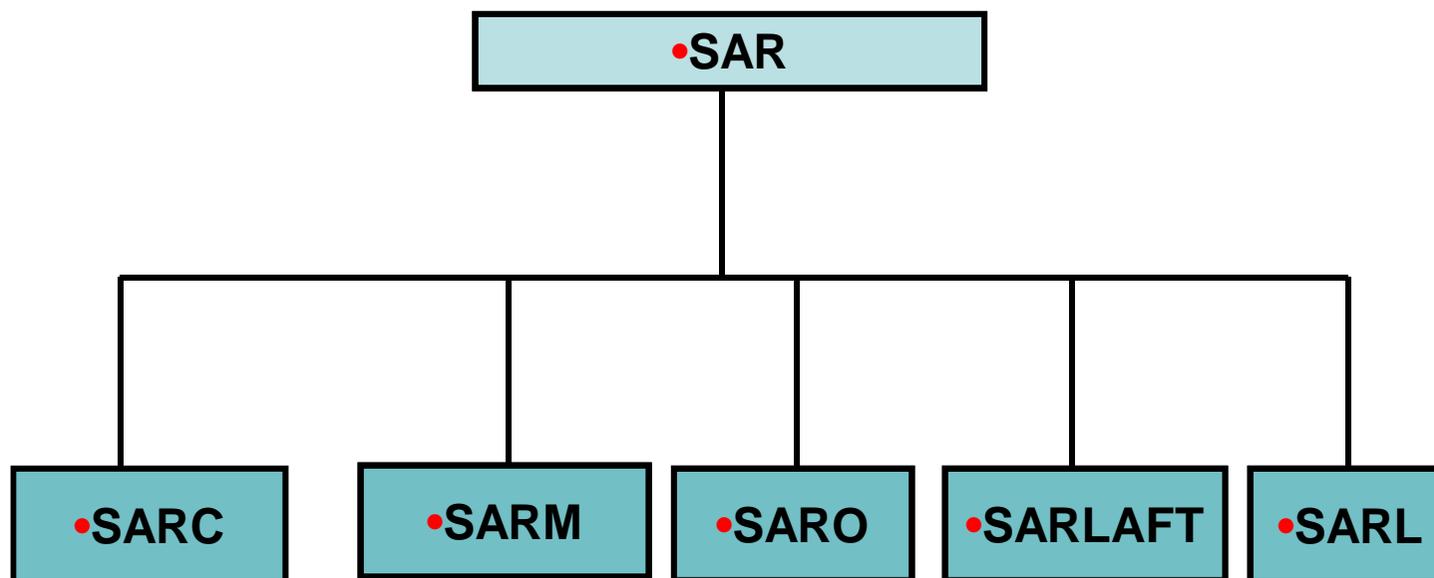


**BID**

# Banking Risk Exposure



# Gobierno Corporativo y la Administración de Riesgos



# Responsabilidad de la Junta Directiva



# Pirámide Jurídica de Responsabilidad

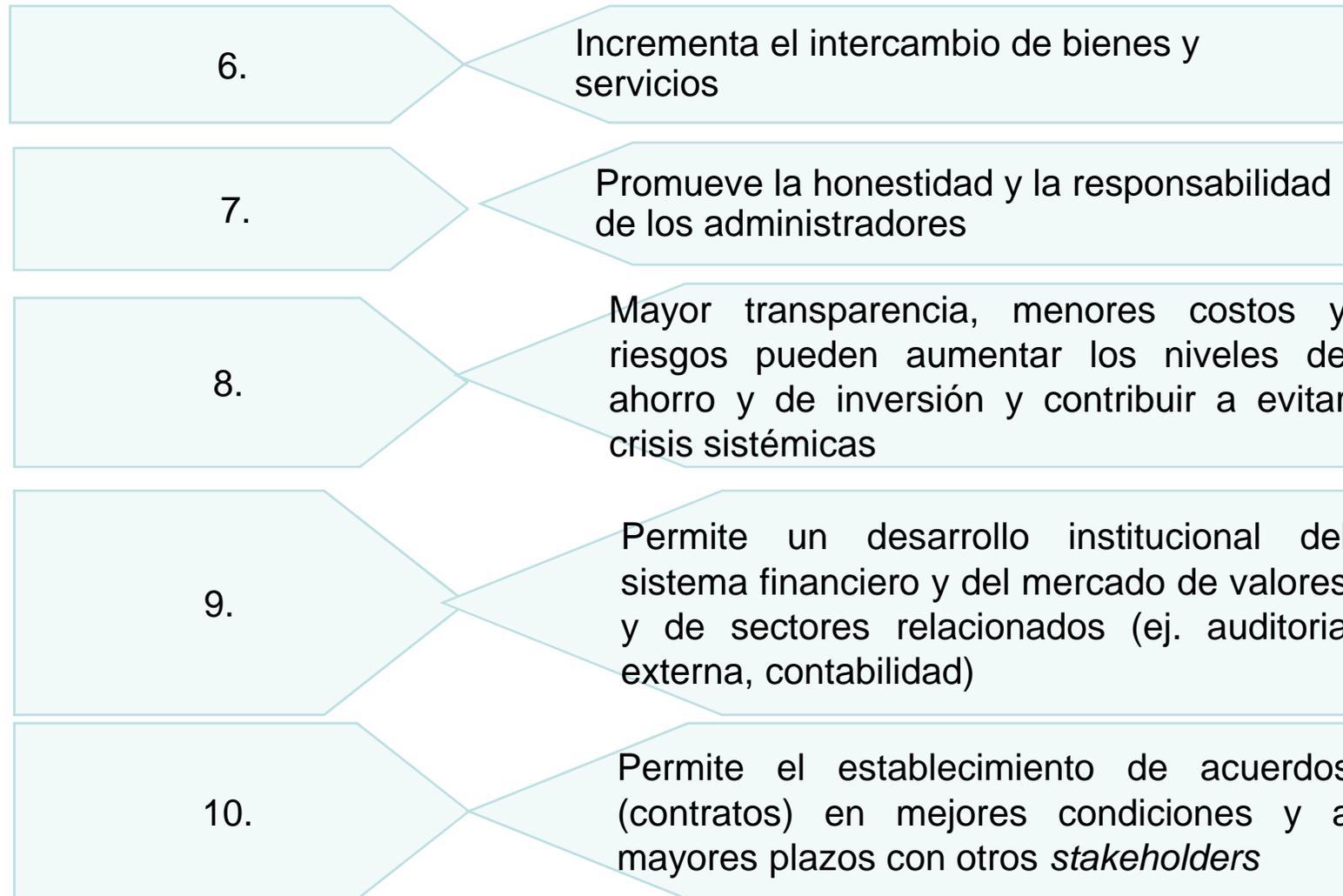


# Conclusiones

1. Mejora la competitividad de las empresas
2. Aumenta la canalización de recursos, en mejores condiciones, hacia la actividad empresarial
3. Reduce riesgos para el inversionista
4. Estimula el progreso (innovación y desarrollo)
5. Mejora el acceso al mercado de capitales



# Conclusiones



# Muchas Gracias



**Luis Humberto Ustáriz González**  
**[www.ustarizabogados.com](http://www.ustarizabogados.com)**





**Inter-American Development Bank / [www.iadb.org](http://www.iadb.org)**