



ESCUELA BANCARIA DE  
GUATEMALA



ASOCIACION BANCARIA  
DE GUATEMALA

*"Banceros Educando en  
Administración Bancaria y Financiera"*



**CORERIF** Guatemala  
Centro América  
**2012**

**IV CONGRESO REGIONAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS FINANCIEROS**

# FORTALECIENDO EL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA BANCA LATINOAMERICANA CASO ARGENTINO

Christian Walter Deus

Octubre de 2012

## Argentina – estructura y composición del sistema financiero

Junio 2012

Grupos de Entidades	Cantidad	Activos USD millones	Depósitos USD millones	Cantidad	
	Entidades			Sucursales	Empleados
Bancos Públicos	12	63.359	50.595	1.489	37.915
Bancos Privados Nacionales	32	42.485	29.929	1.546	34.775
Bancos Extranjeros	20	41.759	29.164	1.120	27.365
Compañías Financieras y Cajas de Crédito	16	2.921	376	80	3.367
<b>Total Sistema</b>	<b>80</b>	<b>150.524</b>	<b>110.064</b>	<b>4.235</b>	<b>103.422</b>

<b>Banco de la Nación Argentina</b>	<b>38.588</b>	<b>30.696</b>	<b>625</b>	<b>16.616</b>
-------------------------------------	---------------	---------------	------------	---------------

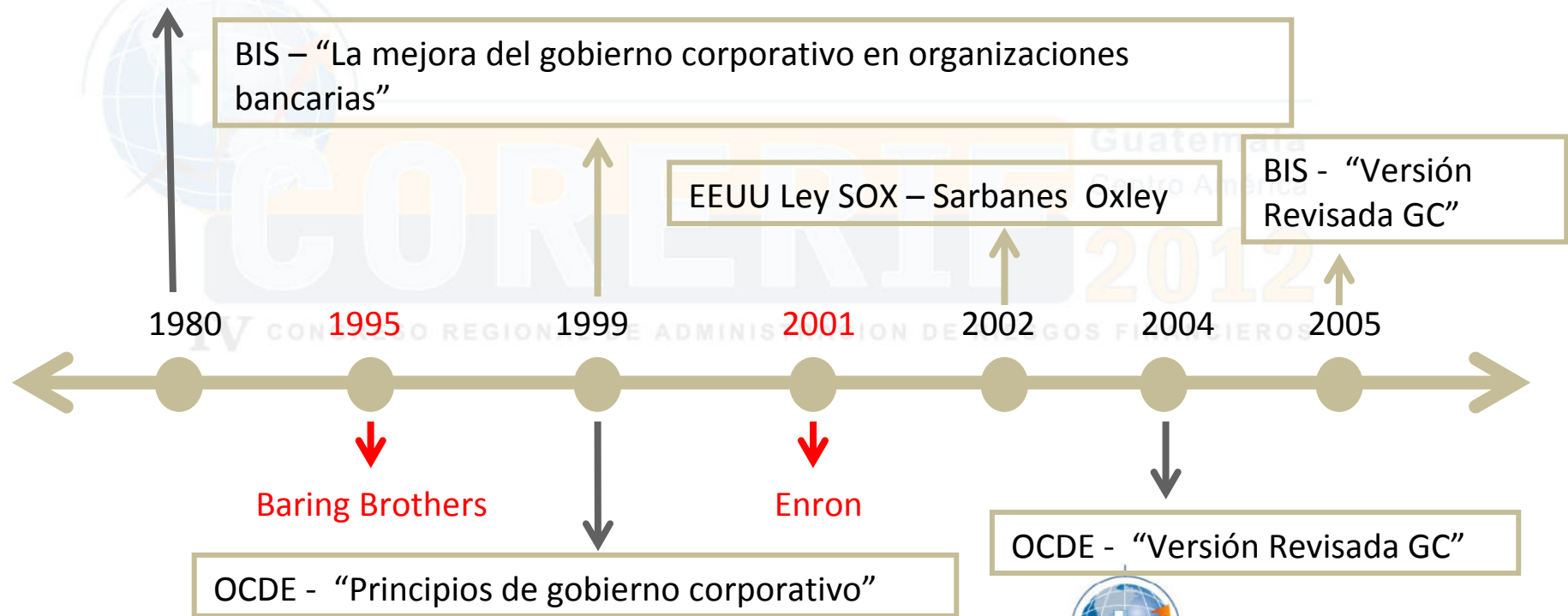
Elaboración propia en base a información de [www.bcra.gov.ar](http://www.bcra.gov.ar)



ESCUELA BANCARIA DE GUATEMALA  
ASOCIACIÓN BANCARIA DE GUATEMALA  
"Bancarios Educando en Administración Bancaria y Financiera"

## ANTECEDENTES GLOBALES

Empresas de EEUU y Europa: conflictos entre accionistas minoritarios y mayoritarios





ESCUELA BANCARIA DE GUATEMALA  
ASOCIACIÓN BANCARIA DE GUATEMALA  
"Bancueros Educando en Administración Bancaria y Financiera"

## ANTECEDENTES INTERNOS

Informe CAMELBIG (BCRA):  
Informe de Gerencia / Gobierno

Com. "A" 5106 – "Separación de funciones ejecutivas y de dirección"

Com. "A" 5201 – "Lineamientos para el gobierno societario en EF"

1999

2009

2010

2011

2011

[Informe de Bancos 2009 - KPMG](#)

Com. "A" 5203 – "Lineamientos para la gestión de riesgos en las EF"

● Antecedentes Informales

● Antecedentes Formales



Guatemala  
Centro América  
**CORERIF 2012**  
IV CONGRESO REGIONAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS FINANCIEROS



ESCUELA BANCARIA DE  
GUATEMALA



ASOCIACIÓN BANCARIA  
DE GUATEMALA

"Bancarios Educando en  
Administración Bancaria y Financiera"

## ***Gobierno Societario en entidades financieras (Com. "A" 5106)***

Esta norma emitida el 26/07/2010 por el Organismo de Contralor de Entidades Financieras (BCRA), introdujo el siguiente término:

"Separación de funciones ejecutivas y de dirección"



Interrogantes?

- La norma abarcaba a todas las Entidades Financieras?
- Cual era el plazo para llevar a cabo tales adecuaciones?
- Cual era la finalidad o propósito buscado?
- Que requisitos debería cumplir dicha segmentación?
- Que se entendía por funciones ejecutivas y de dirección?



Guatemala  
Centro América  
**CORERIF** 2012

IV CONGRESO REGIONAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS FINANCIEROS



ESCUELA BANCARIA DE  
GUATEMALA



ASOCIACIÓN BANCARIA  
DE GUATEMALA

"Bancarios Educando en  
Administración Bancaria y Financiera"

## ***Gobierno Societario en entidades financieras (Com. "A" 5106)***

Si bien la norma no dio respuesta a la mayoría de los interrogantes, planteó un nuevo escenario interno a aplicar

- Introdujo la siguiente definición sobre Funciones Ejecutivas y Directivas:

“se entenderán por funciones ejecutivas a aquellas que se refieran a la implementación de las políticas que fije el Directorio o autoridad equivalente de la entidad financiera, tales como la función del Gerente General, Director Ejecutivo y Gerentes, y que impliquen una relación de subordinación funcional respecto del Presidente (o autoridad equivalente) de la entidad. Asimismo, se entenderá por funciones de dirección aquellas propias del Directorio o autoridad equivalente de la entidad financiera”.



Guatemala  
Centro América  
**CORERIF** 2012

IV CONGRESO REGIONAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS FINANCIEROS



ESCUELA BANCARIA DE  
GUATEMALA



ASOCIACION BANCARIA  
DE GUATEMALA

"Bancarios Educando en  
Administración Bancaria y Financiera"

## ***Gobierno Societario en entidades financieras (Com. "A" 5106)***

### **Características Funciones Directivas**

Las define por exclusión diciendo que son aquellas propias al Directorio o Autoridad Competente

### **Características Funciones Ejecutivas**

Tengan a cargo la implementación de las políticas fijadas por autoridad competente

Exista una relación de subordinación funcional con respecto a la autoridad competente



**COREIF** 2012

Guatemala  
Centro América

IV CONGRESO REGIONAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS FINANCIEROS



ESCUELA BANCARIA DE  
GUATEMALA



ASOCIACIÓN BANCARIA  
DE GUATEMALA

"Bancueros Educando en  
Administración Bancaria y Financiera"

## ***Gobierno Societario en entidades financieras (Com. "A" 5106)***

Además, incorporó un nuevo concepto de clasificación de entidades financieras en 3 categorías (A, B y C)

- Grupo A: Integrado por aquellas entidades en las cuales el importe de sus depósitos es mayor o igual al 1% del total de los depósitos del sistema financiero
- Grupo B: lo conforman aquellas entidades cuyos depósitos no superen al 1% del total de los depósitos del sistema financiero y que, asimismo, no pertenezcan al Grupo C.
- Grupo C: Se consideran dentro de este grupo a las entidades en las cuales:
  - el importe de sus depósitos no supera el 0,25% del total de los depósitos del sistema financiero, y/o
  - no encontrándose encuadradas en el Grupo "A", el ratio entre sus depósitos y su responsabilidad patrimonial computable sea inferior al 100%.

¿ Cual fue el propósito o finalidad de esta segmentación?



Guatemala  
Centro América  
**CORERIF 2012**

IV CONGRESO REGIONAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS FINANCIEROS





ESCUELA BANCARIA DE  
GUATEMALA



ASOCIACIÓN BANCARIA  
DE GUATEMALA

"Bancarios Educando en  
Administración Bancaria y Financiera"

## ***Gobierno Societario en entidades financieras (Com. "A" 5106)***

Delimitar los alcances en la separación de funciones ejecutivas y de dirección

- Grupo A: las entidades que queden comprendidas en este grupo deberá existir separación entre las funciones ejecutivas y de dirección, en todos los casos.
- Grupo B: en oportunidad de cada evaluación individual, el Comité de Evaluación de Idoneidad y Experiencia decidirá si se admite la superposición de funciones ejecutivas y de dirección, en función de la evaluación particular de:
  - Calidad de la administración y de los controles internos de la entidad financiera
  - Antecedentes personales y del cargo de los funcionarios que ocupen funciones ejecutivas y directivas
- Grupo C: no se requerirá una separación de funciones ejecutivas y de dirección para estas entidades, quedando a opción de la entidad financiera el criterio a adoptar, conforme a los negocios y actividades operativas que desarrolle.



Guatemala  
Centro América  
**CORERIF** 2012  
IV CONGRESO REGIONAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS FINANCIEROS



ESCUELA BANCARIA DE GUATEMALA



ASOCIACIÓN BANCARIA DE GUATEMALA

"Bancarios Educando en Administración Bancaria y Financiera"

## Com. "A" 5106 – lo que dejo...

Grupo	Características	Disposición
A	Depósitos mayores o iguales al 1% de los depósitos del sistema.	Deberá existir separación entre las funciones ejecutivas y de dirección
B	Depósitos que no superen lo establecido para el Grupo "A" y no pertenezcan al Grupo "C".	El BCRA decidirá si se admite superposición de funciones ejecutivas y de dirección.
C	Depósitos que no superan el 0,25% de los depósitos del sistema, y/o no encontrándose en el Grupo "A" el ratio "depósitos / RPC" sea inferior al 100%.	Queda a opción de la entidad separar o superponer funciones ejecutivas y de dirección.



Guatemala  
Centro América  
**CORERIF 2012**

IV CONGRESO REGIONAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS FINANCIEROS



ESCUELA BANCARIA DE  
GUATEMALA

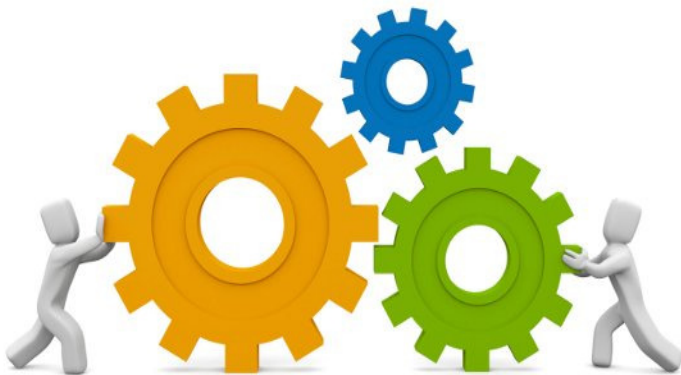


ASOCIACION BANCARIA  
DE GUATEMALA

"Bancarios Educando en  
Administración Bancaria y Financiera"

## ***Gobierno Societario en entidades financieras (Com. "A" 5106)***

**¿ Cuales fueron los principios que la Com "A" 5106 aportó para el fortalecimiento del Gobierno Corporativo?**



- ✓ Introdujo la obligatoriedad de segmentar las funciones ejecutivas de las directivas
- ✓ Definió el concepto sobre Funciones Ejecutivas y Directivas



Guatemala  
Centro América  
**CORERIF 2012**

IV CONGRESO REGIONAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS FINANCIEROS



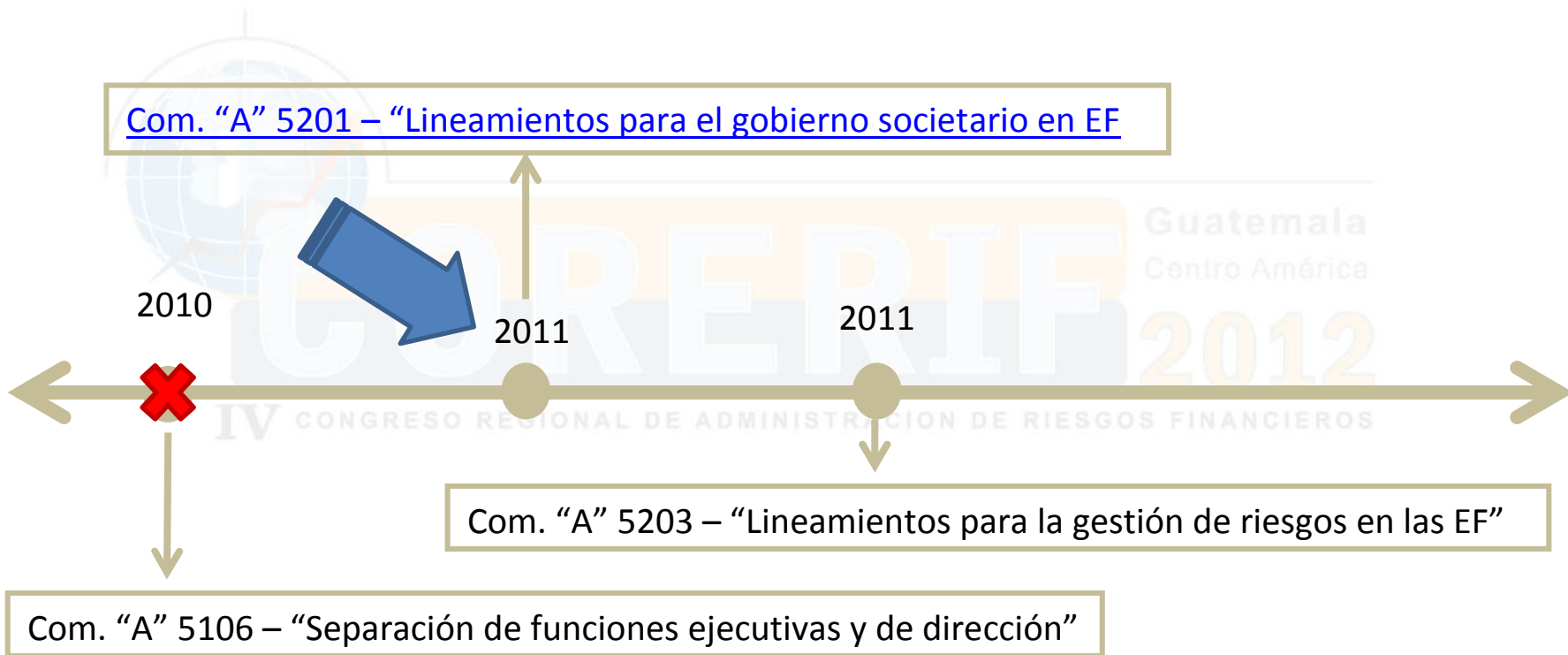
ESCUELA BANCARIA DE GUATEMALA



ASOCIACIÓN BANCARIA DE GUATEMALA

"Bancarios Educando en Administración Bancaria y Financiera"

## Antecedentes del Gobierno Corporativo en Argentina (Entidades financieras)





ESCUELA BANCARIA DE  
GUATEMALA



ASOCIACION BANCARIA  
DE GUATEMALA

"Bancarios Educando en  
Administración Bancaria y Financiera"

## ***Gobierno Societario en entidades financieras (Com. "A" 5201)***

Emitida el 09/05/2011 por el Organismo de Contralor de Entidades Financieras (BCRA)  
bajo el siguiente título:

"Lineamientos para el gobierno societario en entidades financieras"

- Representa la primer normativa a nivel local que avanza en el ordenamiento del sistema financiero argentino hacia lo recomendado por la comunidad financiera internacional.
- Fija los lineamientos a los que deberán ajustarse las entidades financieras los cuales deberán ser considerados en forma proporcional a la dimensión, complejidad, importancia económica y perfil de riesgo de la entidad financiera y del grupo económico que integre.
- Fija una fecha límite (02/01/2012) para que las Entidades financieras implementen un Código de Gobierno Societario.



**CORERIF** 2012

Guatemala  
Centro América

IV CONGRESO REGIONAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS FINANCIEROS



ESCUELA BANCARIA DE  
GUATEMALA



ASOCIACIÓN BANCARIA  
DE GUATEMALA

"Bancarios Educando en  
Administración Bancaria y Financiera"

## ***Gobierno Societario en entidades financieras (Com. "A" 5201)***

- Compuesta de 7 Secciones, obliga a las Entidades Financieras a implementar un Código de Gobierno Societario.
- Define las funciones y responsabilidades de Directorio y Alta Gerencia
- Resalta la importancia del rol del auditor interno y externo.
- Toma un rol protagónico en el tratamiento de los bonos, premios, etc que las entidades fijan a su personal, estableciendo los lineamientos y criterios a adoptar por parte de las entidades financieras en cuanto a políticas de incentivos económicos.
- Por último, hace mención expresa a 3 políticas más (Transparencia, Conozca su estructura patrimonial y gestión de riesgos)



Guatemala  
Centro América  
**CORERIF** 2012

IV CONGRESO REGIONAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS FINANCIEROS



ESCUELA BANCARIA DE  
GUATEMALA



ASOCIACION BANCARIA  
DE GUATEMALA

"Bancarios Educados en  
Administración Bancaria y Financiera"

## Gobierno Societario en entidades financieras (Com. "A" 5201)

### DIRECTORIO



- Funciones
- Independencia
- Objetivos estratégicos y valores organizacionales.
- Responsabilidades.



Guatemala  
Centro América  
**CORERIF** 2012

IV CONGRESO REGIONAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS FINANCIEROS



ESCUELA BANCARIA DE GUATEMALA



ASOCIACIÓN BANCARIA DE GUATEMALA

"Bancarios Educando en Administración Bancaria y Financiera"

## **Directorio – idoneidad, objetividad e independencia**



Se considera buena práctica que el número de integrantes y la composición del Directorio sea tal que permita un **juicio independiente** para la toma de decisiones respecto del punto de vista de las **áreas de administración** y de **intereses externos inapropiados**.

El Directorio es el **principal responsable** del funcionamiento y la solidez financiera del banco.

**IDONEIDAD**

Asegura aplicación de “buen juicio”

**OBJETIVIDAD**

Evitan conflictos de intereses

**INDEPENDENCIA**





ESCUELA BANCARIA DE GUATEMALA  
 ASOCIACIÓN BANCARIA DE GUATEMALA  
 "Bancarios Educando en Administración Bancaria y Financiera"

# Gobierno Societario en entidades financieras (Com. "A" 5201)

## ALTA GERENCIA



Responsabilidades

Decisiones gerenciales



Guatemala  
 Centro América  
**CORERIF 2012**

IV CONGRESO REGIONAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS FINANCIEROS



ESCUELA BANCARIA DE GUATEMALA



ASOCIACIÓN BANCARIA DE GUATEMALA

"Bancarios Educando en Administración Bancaria y Financiera"

## Directorio y Alta Gerencia – funciones y responsabilidades

### Generalidades

#### Directorio

- Aprobar el Código de Gobierno Societario y los valores y principios societarios. Supervisar su implementación.
- Promover y revisar las estrategias generales y políticas de negocios. Determinación de los niveles aceptables de riesgo (límites).
- Controlar que la Alta Gerencia administre adecuadamente el riesgo.

#### Alta Gerencia

- Implementar las estrategias y políticas aprobadas por el Directorio.
- Desarrollar procesos para la adecuada administración del riesgo (IMMM).
- Implementar sistemas de control interno y monitoreo del cumplimiento de objetivos.
- Reportar periódicamente al Directorio.

ESTABLECE

CONTROLA

IMPLEMENTA

REPORTA

IV CONGRESO REGIONAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS FINANCIEROS

Guatemala

Centro América

2012



ESCUELA BANCARIA DE  
GUATEMALA



ASOCIACIÓN BANCARIA  
DE GUATEMALA

"Bancarios Educando en  
Administración Bancaria y Financiera"

## ***Gobierno Societario en entidades financieras (Com. "A" 5201)***

### **COMITES**



Comité de auditoría: (Obligatorio)

Otros comités: (Facultativo)

- Gestión de Riesgos
- Incentivos al Personal
- Gobierno Societario
- Ética y Cumplimiento



Guatemala  
Centro América  
**CORERIF 2012**

IV CONGRESO REGIONAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS FINANCIEROS



ESCUELA BANCARIA DE  
GUATEMALA



ASOCIACION BANCARIA  
DE GUATEMALA

"Bancarios Educando en  
Administración Bancaria y Financiera"

## Comité de Auditoría



Es recomendable que la mayoría de los miembros del Directorio que integren el Comité de auditoría revista la condición de independiente y que al menos uno de estos integrantes posea amplia experiencia en temas contables y/o financieros.

Tanto los directores independientes como aquellos que no reúnan esa condición, pero posean conocimientos y aptitudes relevantes, deberían tener un rol clave en tales comités.



Guatemala  
Centro América  
**CORERIF 2012**

IV CONGRESO REGIONAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS FINANCIEROS

\* según Texto Ordenado BCRA "Normas Mínimas sobre Controles Internos"



ESCUELA BANCARIA DE  
GUATEMALA



ASOCIACIÓN BANCARIA  
DE GUATEMALA

"Banceros Educando en  
Administración Bancaria y Financiera"

## Otros Comités



**Comité de gestión de riesgos:** seguimiento de la gestión de los riesgos (crédito, mercado, liquidez y/o de activos y pasivos, operacional, de cumplimiento y reputación, etc. Asesora al Directorio en riesgos propios de la entidad.

**Comité de incentivos al personal:** define el sistema de incentivos económicos al personal consistente con la cultura, objetivos, negocios a largo plazo, estrategia y entorno de control de la entidad, conforme a la política de la entidad.

**Comité de gobierno societario:** evalúa la gestión del Directorio y la renovación y sustitución de la Alta Gerencia.

**Comité de ética y cumplimiento:** promueve la toma de decisiones apropiadas y cumplimiento de las regulaciones internas y externas



Guatemala  
Centro América  
**CORERIF 2012**

IV CONGRESO REGIONAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS FINANCIEROS



ESCUELA BANCARIA DE  
GUATEMALA



ASOCIACION BANCARIA  
DE GUATEMALA

"Bancarios Educando en  
Administración Bancaria y Financiera"

## Gobierno Societario en entidades financieras (Com. "A" 5201)

### AUDITORIAS INTERNAS Y EXTERNAS



**Auditoria Interna:** Para mejorar la eficacia, es necesario que los Directores y la Alta Gerencia:

- Reconozcan la importancia de los procesos de auditoría y control interno y la comuniquen a toda la entidad financiera.
- Utilicen en forma oportuna y eficaz las conclusiones de la auditoría interna y exijan a las gerencias la rápida corrección de los problemas.
- Fomenten la independencia del auditor interno
- Encarguen a los auditores internos que evalúen la eficacia de los controles internos clave.



Guatemala  
Centro América  
**CORERIF 2012**

IV CONGRESO REGIONAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS FINANCIEROS



ESCUELA BANCARIA DE  
GUATEMALA



ASOCIACION BANCARIA  
DE GUATEMALA

"Bancarios Educando en  
Administración Bancaria y Financiera"

## ***Gobierno Societario en entidades financieras (Com. "A" 5201)***

### **AUDITORIAS INTERNAS Y EXTERNAS**



**Auditoria Externa:** Es preciso que el Directorio, a través de la intervención del Comité de auditoría y la Alta Gerencia:

- Monitoree que los auditores externos cumplan con los estándares profesionales
- Provea los mecanismos necesarios a fin de evitar informes con limitaciones en el alcance.
- Encomiende a los auditores externos la evaluación de los procesos de control interno relacionados con la información de los estados contables.



**CORERIF** 2012  
Guatemala  
Centro América

IV CONGRESO REGIONAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS FINANCIEROS



ESCUELA BANCARIA DE  
GUATEMALA



ASOCIACION BANCARIA  
DE GUATEMALA

"Bancarios Educando en  
Administración Bancaria y Financiera"

## ***Gobierno Societario en entidades financieras (Com. "A" 5201)***

### **AUDITORIAS INTERNAS Y EXTERNAS**



### **Otros Principios de Control Interno**

- **Independencia:** El Directorio deberá asegurarse que el profesional que lleva a cabo la función de auditoría interna no sea el mismo profesional -o parte del equipo de profesionales- que ejerce la función de auditoría externa.
- **Acceso a la información:** El Directorio, a través de la intervención del Comité de auditoría, tiene la responsabilidad de asegurar tanto para la auditoría interna como la externa el acceso irrestricto a todos los sectores y a toda la información de la entidad.



**CORERIF** 2012

Guatemala  
Centro América

IV CONGRESO REGIONAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS FINANCIEROS





ESCUELA BANCARIA DE  
GUATEMALA



ASOCIACION BANCARIA  
DE GUATEMALA

"Bancarios Educando en  
Administración Bancaria y Financiera"

## ***Gobierno Societario en entidades financieras (Com. "A" 5201)***

Política de incentivos económicos al personal.



**Aspectos generales.**

**Aspectos particulares.**

Guatemala  
Centro América

**CORERIF 2012**

CONGRESO REGIONAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS FINANCIEROS

**OBJETIVO:** reducir los estímulos hacia una toma excesiva de riesgos que puedan surgir de la estructura del sistema de incentivos económicos al personal (ej. Bonos, premios, etc.)



Guatemala  
Centro América  
**CORERIF 2012**

IV CONGRESO REGIONAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS FINANCIEROS



ESCUELA BANCARIA DE  
GUATEMALA



ASOCIACION BANCARIA  
DE GUATEMALA

"Bancueros Educando en  
Administración Bancaria y Financiera"

## ***Política de incentivos económicos (Bonus)***



Es recomendable que los **incentivos se determinen mediante un sistema** y que las medidas de riesgo y los riesgos efectivamente asumidos se revisen regularmente.

Las siguientes acciones se consideran buena práctica en la materia:

- Que el Directorio preste especial atención al diseño, implementación y monitoreo del sistema de incentivos.
- Que el control del sistema de incentivos no esté a cargo de la Alta Gerencia.
- Que se constituya un Comité de Incentivos en proporción a la dimensión, complejidad, importancia económica y perfil de riesgo de la entidad y su grupo.
- Que el Comité de Incentivos trabaje en estrecha relación con el Comité de Gestión de Riesgos.



Guatemala  
Centro América  
**CORERIF 2012**

IV CONGRESO REGIONAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS FINANCIEROS



ESCUELA BANCARIA DE  
GUATEMALA



ASOCIACION BANCARIA  
DE GUATEMALA

"Bancarios Educando en  
Administración Bancaria y Financiera"

## ***Gobierno Societario en entidades financieras (Com. "A" 5201)***

**Otras políticas organizacionales.**



- Política de transparencia.
- Política de "conozca su estructura organizacional".
- Política de gestión de riesgos.



Guatemala  
Centro América  
**CORERIF 2012**

IV CONGRESO REGIONAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS FINANCIEROS



ESCUELA BANCARIA DE  
GUATEMALA



ASOCIACIÓN BANCARIA  
DE GUATEMALA

"Bancarios Educando en  
Administración Bancaria y Financiera"

## Política de "transparencia"



- Divulgación de la información al depositante, inversor, accionista y público en general.
- Promueve la disciplina de mercado y un buen gobierno societario.
- Es deseable incluir en los sitios públicos de las entidades financieras (páginas de internet) y en nota, memoria a los estados contables u otra información periódica, la siguiente información:
  - Estructura del Directorio y de la Alta Gerencia.
  - Estructura propietaria básica de la entidad
  - Informes sobre Gobierno Societario
  - Estados Contables de la Entidad
- Finalidad: la comunidad pueda conocer fortalezas y solvencia de la entidad



Guatemala  
Centro América  
**CORERIF** 2012  
IV CONGRESO REGIONAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS FINANCIEROS



ESCUELA BANCARIA DE  
GUATEMALA



ASOCIACION BANCARIA  
DE GUATEMALA

"Bancarios Educando en  
Administración Bancaria y Financiera"



## Política de “conozca su estructura organizacional”

El Directorio debe:

- Entender en la estructura operativa de la entidad.
- Establecer políticas y **límites** para operar con determinadas **jurisdicciones** y para el uso de **estructuras complejas** o de menor transparencia.
- Asegurar que la Alta Gerencia de cumplimiento a esas políticas.



Guatemala  
Centro América  
**CORERIF** 2012

IV CONGRESO REGIONAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS FINANCIEROS



ESCUELA BANCARIA DE  
GUATEMALA



ASOCIACIÓN BANCARIA  
DE GUATEMALA

"Bancarios Educando en  
Administración Bancaria y Financiera"

## ***Política de “gestión de riesgos”***



Las entidades deberán contar con estrategias, políticas, prácticas y procedimientos de gestión de riesgos.

Con fecha 23/05/2011, el Organismo de Contralor de Entidades Financieras (BCRA) emite la COM “A” 5203 bajo el siguiente título:

“Lineamientos para la gestión de riesgos en entidades financieras”



Guatemala  
Centro América  
**CORERIF 2012**

IV CONGRESO REGIONAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS FINANCIEROS

## ***Cambios que generó la normativa sobre Gobierno Societario***

Formalizó temas pre-existente e incorporó nuevos temas:

Temas Pre-existentes	Temas Nuevos
Utilización de Comités	Código de Gobierno Societario
Consideración de los reportes de Auditoría	Formalización objetivos estratégicos y valores organizacionales
Separación de funciones ejecutivas y de dirección	Autoevaluación del Directorio
Directores independientes	Obligatoriedad de capacitación para el Directorio
Gestión de riesgos	Sugerencia de constitución de nuevos comités
Control interno	Política de incentivos al personal
Políticas de RRHH	Transparencia y divulgación
Homogeneidad entre estrategias, políticas y procedimientos	Conozca su estructura organizacional

El gran cambio que aporta esta normativa es que establece patrones objetivos para el diseño y estructuración de la forma de gobierno de las entidades.



ESCUELA BANCARIA DE GUATEMALA



ASOCIACION BANCARIA DE GUATEMALA

"Bancarios Educando en Administración Bancaria y Financiera"

## Similitudes entre la normativa interna y lo recomendado por el comité de Basilea

COM "A" 5201	COMITÉ BASILEA
<p>Los miembros del Directorio deberán contar con los conocimientos y competencias necesarias para comprender claramente sus responsabilidades y funciones dentro del gobierno societario y obrar con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios en los asuntos de la entidad financiera.</p>	<p><b>Principio 1:</b> 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</p>
<p>se considera como buena práctica que el Directorio apruebe y supervise los objetivos estratégicos y los valores societarios, comunicándolos a toda la organización. (2.3 - Objetivos estratégicos y valores organizacionales)</p>	<p><b>Principio 2:</b> El consejo de administración deberá aprobar y vigilar los objetivos estratégicos y valores corporativos del banco que se comunican a toda la organización bancaria.</p>
<p>El Directorio establecerá y hará cumplir líneas claras de responsabilidad en toda la organización (2.4. - Responsabilidades)</p>	<p><b>Principio 3:</b> El consejo de administración deberá establecer y hacer cumplir líneas claras de responsabilidad y responsabilización en toda la organización</p>
<p>Se asegure de que la Alta Gerencia realiza un seguimiento apropiado y consistente de la implementación de sus políticas (2.1.15 – Funciones)</p>	<p><b>Principio 4:</b> El consejo deberá asegurar que la alta gerencia realiza un seguimiento adecuado acorde a la política de éste.</p>





ESCUELA BANCARIA DE GUATEMALA



ASOCIACIÓN BANCARIA DE GUATEMALA

"Bancarios Educando en Administración Bancaria y Financiera"

## Similitudes entre la normativa interna y lo recomendado por el comité de Basilea

COM "A" 5201	COMITÉ BASILEA
Utilice efectivamente el trabajo llevado a cabo por las auditorías interna y externa y las funciones relacionadas con el sistema de control interno (2.4.5 – Responsabilidades).	<b>Principio 5:</b> El consejo y la alta dirección deberán hacer uso del trabajo realizado por las funciones de auditoría interna y externa y de control interno
Se asegure de que las políticas y prácticas de retribución de la entidad sean consistentes con su cultura, con sus objetivos de largo plazo, con su estrategia y con su ambiente de control (2.4.6 - Responsabilidades)	<b>Principio 6:</b> 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
Si bien no se encuentra taxativamente definido, se encuentra implícito en el propio contenido de la Comunicación	<b>Principio 7:</b> El banco deberá estar dirigido con transparencia.
Entienda la estructura operativa de la entidad (2.4.7 – Responsabilidades)	<b>Principio 8:</b> 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")



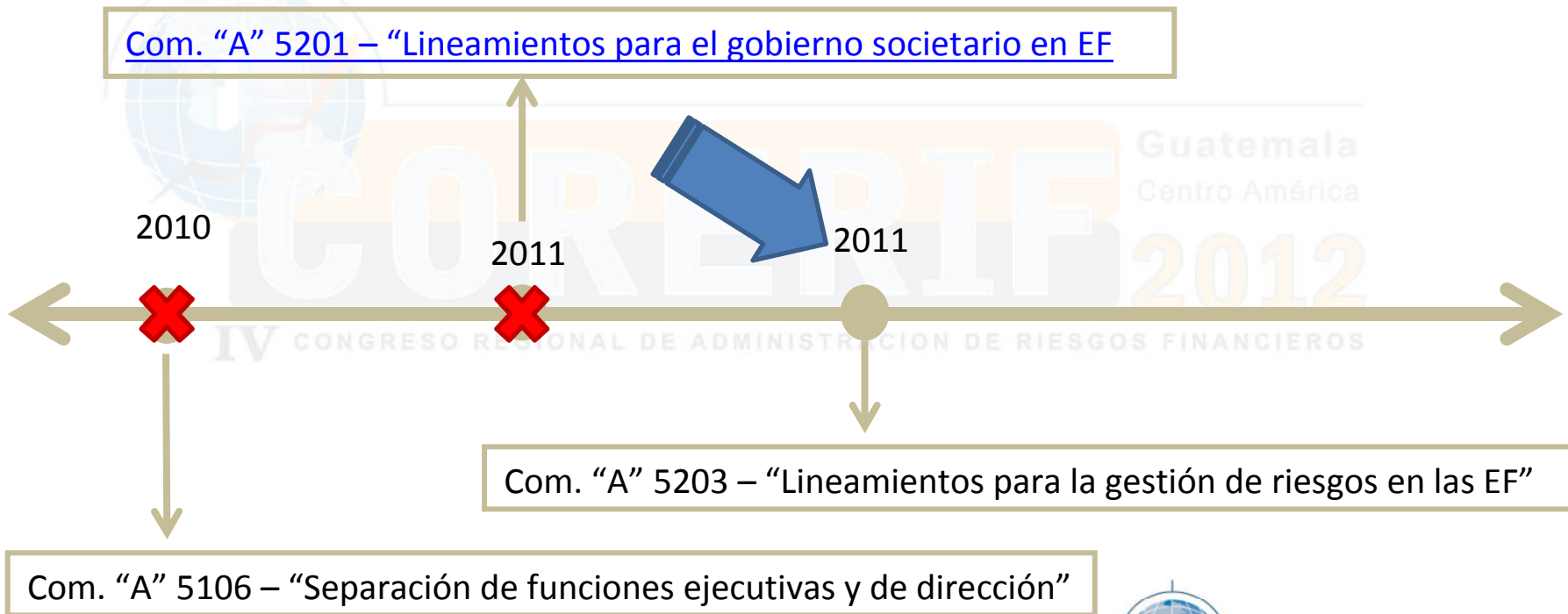
ESCUOLA BANCARIA DE GUATEMALA



ASOCIACIÓN BANCARIA DE GUATEMALA

"Bancarios Educando en Administración Bancaria y Financiera"

## Antecedentes del Gobierno Corporativo en Argentina (Entidades financieras)



Guatemala  
Centro América  
**CORERIF** 2012

IV CONGRESO REGIONAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS FINANCIEROS



ESCUELA BANCARIA DE  
GUATEMALA



ASOCIACIÓN BANCARIA  
DE GUATEMALA

"Bancarios Educando en  
Administración Bancaria y Financiera"

## ***Gobierno Societario en entidades financieras (Com. "A" 5203)***

Emitida el 23/05/2011 por el Organismo de Contralor de Entidades Financieras (BCRA) bajo el siguiente título:

"Lineamientos para la gestión de riesgos en entidades financieras"

### **Principales innovaciones de la normativa**

- Establece una fecha límite (02/01/2012) en la que las Entidades financieras deberán contar con un proceso integral para la gestión de riesgos.
- Fija los lineamientos a los que deberán ajustarse las entidades financieras.



Guatemala  
Centro América  
**CORERIF** 2012  
IV CONGRESO REGIONAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS FINANCIEROS



ESCUELA BANCARIA DE  
GUATEMALA



ASOCIACION BANCARIA  
DE GUATEMALA

"Bancarios Educando en  
Administración Bancaria y Financiera"

## ***Política de “Gestión de Riesgos”***

Establecer estrategias, políticas, prácticas y procedimientos de gestión de riesgos, conforme la normativa que rija en la materia.

**“Lineamientos para la gestión de riesgos en las entidades financieras”. Com. “A” 5203.**

- Riesgo de crédito.
- Riesgo de liquidez.
- Riesgo de mercado.
- Riesgo de tasa de interés.
- Riesgo operacional.
- Pruebas de estrés



Guatemala  
Centro América  
**CORERIF 2012**

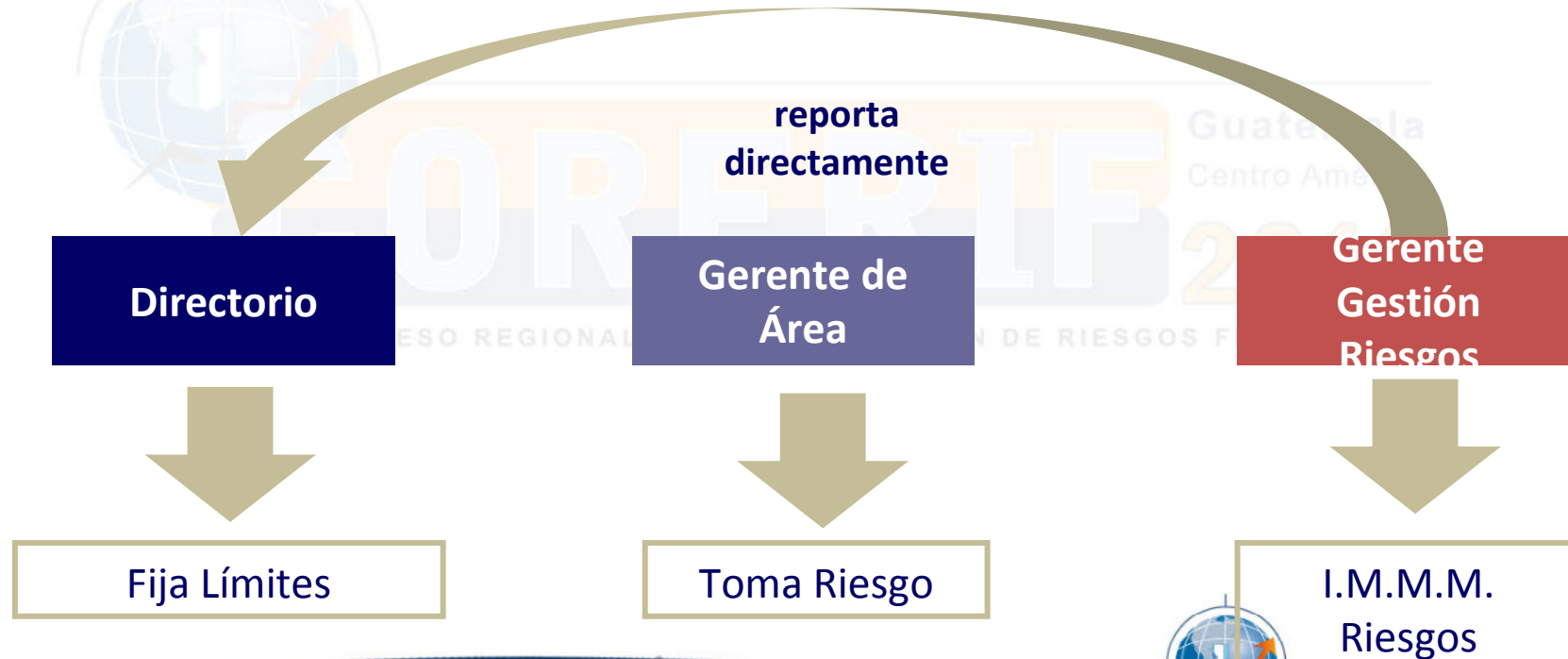
IV CONGRESO REGIONAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS FINANCIEROS



ESCUELA BANCARIA DE GUATEMALA  
ASOCIACIÓN BANCARIA DE GUATEMALA  
"Bancueros Educando en Administración Bancaria y Financiera"

## Proceso de gestión del riesgo – separación funciones

Es fundamental que recaigan en personas distintas las siguientes funciones: (i) fijación de límites de tolerancia al riesgo, (ii) toma de riesgo y (iii) administración del riesgo.



I.M.M.M.: Identifica, Mide, Mitiga y Monitorea riesgos



Guatemala  
Centro América  
**CORERIF** 2012  
IV CONGRESO REGIONAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS FINANCIEROS



ESCUELA BANCARIA DE  
GUATEMALA



ASOCIACION BANCARIA  
DE GUATEMALA

"Bancarios Educando en  
Administración Bancaria y Financiera"

## **BIS – Rol del Supervisor**



En el documento **“La mejora del gobierno corporativo en organizaciones bancarias”** el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea estableció las siguientes funciones para los Supervisores:

- Orientar a los bancos sobre “gobierno corporativo”.
- Considerar al “gobierno corporativo” como parte de la protección al depositante.
- Determinar si el banco ha adoptado efectivamente políticas y prácticas de “gobierno corporativo”.
- Valorar las funciones de auditoría y control interno del banco.
- Estudiar los efectos de la estructura del grupo bancario.
- Actuar prontamente cuando el banco haya asumido riesgos que no pueda cuantificar o controlar.



Guatemala  
Centro América  
**CORERIF** 2012  
IV CONGRESO REGIONAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS FINANCIEROS



ESCUELA BANCARIA DE GUATEMALA  
 ASOCIACIÓN BANCARIA DE GUATEMALA  
 "Bancarios Educando en Administración Bancaria y Financiera"

## Argentina- Metodología de supervisión de las entidades

Componentes a Calificar	
<b>C</b>	Capital ( <b>C</b> apital)
<b>A</b>	Activos ( <b>A</b> ssets)
<b>M</b>	Mercado ( <b>M</b> arket)
<b>E</b>	Rentabilidad ( <b>E</b> arnings)
<b>L</b>	Liquidez ( <b>L</b> iquidity)
<b>B</b>	Negocio ( <b>B</b> usiness)
<b>I</b>	Controles Internos ( <b>I</b> nternal Controls)
<b>G</b>	Gerencia /Administración ( <b>G</b> overnance)

Escala de calificación	
<b>1</b>	Satisfactorio
<b>2</b>	Adecuado
<b>3</b>	Necesita Mejorar
<b>4</b>	Deficiente
<b>5</b>	Severamente Deficiente





ESCUELA BANCARIA DE  
GUATEMALA



ASOCIACIÓN BANCARIA  
DE GUATEMALA

"Bancarios Educando en  
Administración Bancaria y Financiera"

## **Reflexión final:**



La implementación del Gobierno Corporativo requiere la interacción de muchos mas actores que lo que señala la propia normativa, no recayendo la responsabilidad únicamente en el Directorio y Alta Gerencia; sino también en otros protagonistas tales como Accionistas, Clientes, Asociaciones Bancarias, Organismos de Contralor, Proveedores y los propios empleados de las instituciones financieras. Todos ellos deben velar por el buen Gobierno Corporativo.

Además, es necesario que los gobiernos asuman un rol primordial en el tratamiento y promoción de leyes y reglamentos sobre gobierno corporativo, asegurando su cumplimiento y manteniendo un marco jurídico eficaz.



Guatemala  
Centro América  
**CORERIF** 2012

IV CONGRESO REGIONAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS FINANCIEROS





ESCUELA BANCARIA DE  
GUATEMALA



ASOCIACION BANCARIA  
DE GUATEMALA

"Bancos Educando en  
Administración Bancaria y Financiera"

**MUCHAS GRACIAS**

**Christian Walter Deus**  
**Banco de la Nación Argentina (B.N.A)**

**[cdeus@bna.com.ar](mailto:cdeus@bna.com.ar)**

Guatemala  
Centro América

IV CONGRESO REGIONAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS FINANCIEROS



**CORERIF** 2012

Guatemala  
Centro América

IV CONGRESO REGIONAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS FINANCIEROS



ESCUELA BANCARIA DE  
GUATEMALA



ASOCIACIÓN BANCARIA  
DE GUATEMALA

"Bancarios Educando en  
Administración Bancaria y Financiera"

## ANTECEDENTES Y FUENTES

- COMUNICACIONES BCRA (COM "A" 5106, 5201 y 5301)
- INFORME DE BANCOS 2009 – KPMG ARGENTINA
- LA MEJORA DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN ORGANIZACIONES BANCARIAS (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea)

## AGRADECIMIENTOS

Dr. Cosme Juan Carlos BELMONTE (BNA)

Dr. Ernesto LARRACHE (BCRA)

Lic. Luciana INNOCENTI (UNLaM)

