

Las Buenas Prácticas del Gobierno Corporativo. La Experiencia Argentina.

Dra. Cecilia Lanús Ocampo
Argentina



ESCUELA BANCARIA DE
GUATEMALA



ASOCIACION BANCARIA
DE GUATEMALA

*"Banceros Educando en
Administración Bancaria y Financiera"*

Dra. Cecilia Lanús Ocampo

OCTUBRE 2013, GUATEMALA

www.ebg.edu.gt

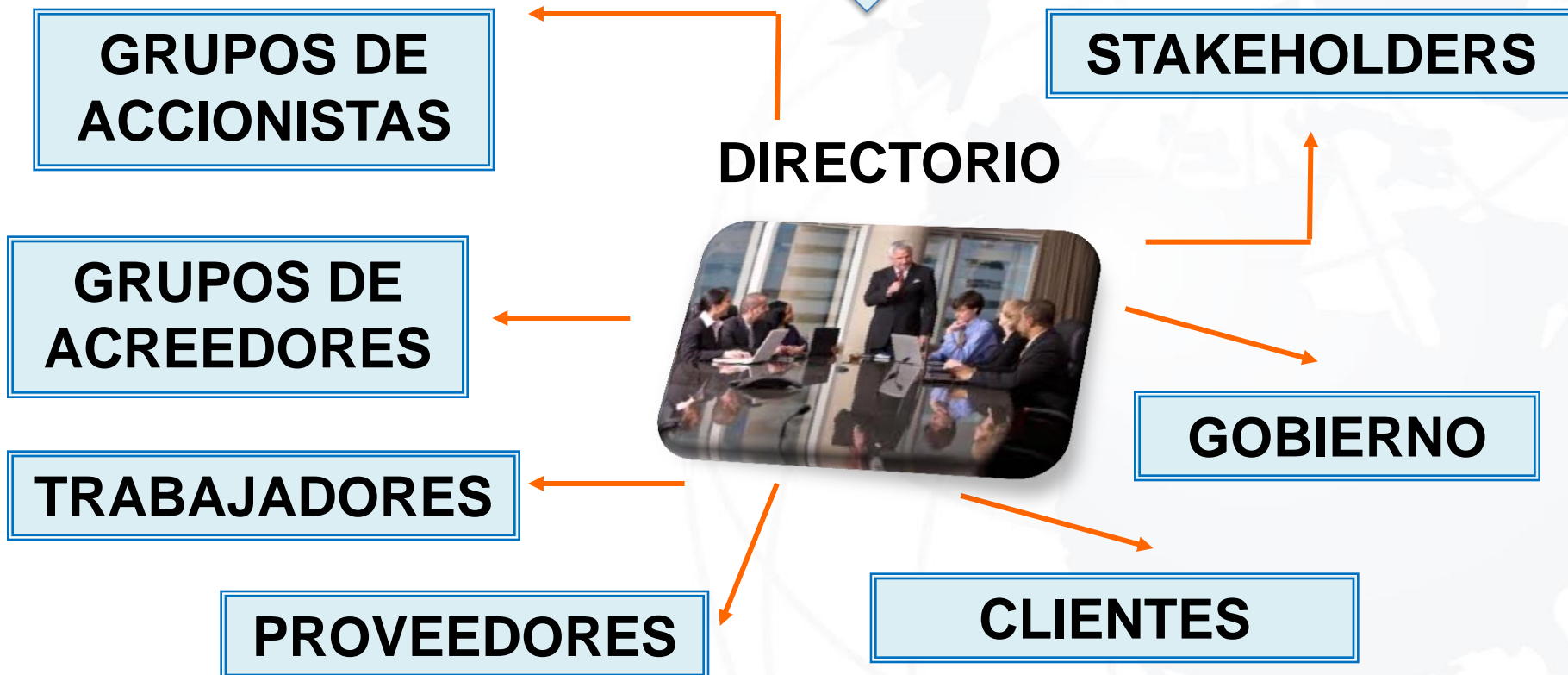
AGENDA

- Breve introducción al gobierno corporativo en entidades financieras.
- Gobierno corporativo y gestión de riesgos.
- Tópicos Fundamentales en la Regulación Argentina.
- El gobierno corporativo y los roles para la gestión de riesgos.
- Aspectos de la implementación y Retos a enfrentar.
- Las Buenas Prácticas del Gobierno Corporativo: Reflexión



Breve introducción al gobierno corporativo en entidades financieras

Una serie de relaciones entre



Conf. Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE).

Gobierno Corporativo en Entidades Financieras comprende:

Conjunto de políticas, estrategias, procedimientos, instancias y prácticas institucionales que integran el proceso de toma de decisiones en la entidad financiera, con el objetivo de que el directorio y alta gerencia se hagan cargo (responsabilidad) en la toma de decisiones.

En un marco ético, transparente, de eficiente gestión, de ambiente de control interno, de administración integral de los riesgos y responsabilidad social, hacia la propia entidad (sus propietarios), depositantes, inversores, terceros, hacia el ente de contralor del sistema y la sociedad. (Lanús Ocampo, 2013)

Arquitectura de CG en EF argentinas.

2 atributos principales caracterizan las estructuras de propiedad y de control :

- Alto grado de concentración de la **propiedad y**
- **Control** directa o indirectamente por un grupo – accionistas dominantes- , en algunos casos por familias y en otros por municipios, provincias y el propio Estado.



Bancos 81

B. Pub. 65

B. Priv. 12

Cia. Fin. 14

Cajas Cred. 2

Arquitectura de CG en EF argentinas.

Otros atributos que caracterizan :

- Directorios relativamente pequeños (promedio 6 miembros) y incorporación reciente de independientes. * «A» 5201
- Mediano nivel de Transparencia (Basilea II Pilar III)
* «A» 5394
- Desarrollo Auditoria y Control Interno: Normas de del BCRA



- Desarrollo de la Función de Cumplimiento.
- CG Contractual: Código de Prácticas Bancarias
- CG Regulatorio: Código Gobierno Societario * «A» 5201
- Implementación gestión integral de riesgos. * «A» 5303 y 5498



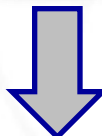
Gobierno corporativo y Gestión de riesgos

Regulación en Argentina pilares:

Gestión de gobierno corporativo y Gestión integral de riesgos



Com. "A"
5201 - 5218



Com. "A"
5203 - 5398

- Implementación de un **Código de Gobierno Societario** como disciplina integral de la gestión de riesgos.

Gestión de gobierno corporativo y Gestión integral de riesgos



¿Qué íntima relación tiene con los riesgos?

Las buenas prácticas de GC se reflejan en una gestión correcta y exitosa de los riesgos.

Es aquí donde el management (directores, alta gerencia y gerencias) tienen el deber de hacerse cargo, de gestionar y conducir de modo adecuado el banco con ***“lealtad y diligencia del buen hombre de negocios en la industria bancaria” (Prudencia).***

Esquema Integral de Gestión de Riesgos

Riesgo inherente – **Gestión Integral** = **Riesgo Residual**

- ✓ **Crédito**
- ✓ **Mercado**
- ✓ **Liquidez**
- ✓ **Tasa de interés**
- ✓ **Operacional**
- ✓ **Legal**
- ✓ **Titulización**
- ✓ **concentración**
- ✓ **Reputación**
- ✓ **Estratégico**

- ✓ Estrategias
- ✓ Políticas
- ✓ Procesos
- ✓ Estructura organizacional
- ✓ Control interno
- ✓ Compliance
- ✓ Sistemas de información
- ✓ **Gobierno Societario**

- ✓ Herramientas de gestión
- ✓ Matriz de riesgos
- ✓ Plan de Contingencia
- ✓ Pruebas de Tensión



Suficiencia de capital



BANCO CENTRAL
DE LA REPÚBLICA ARGENTINA

COMUNICACIÓN "A" 5201

09/05/2011

A LAS ENTIDADES FINANCIERAS:

Ref.: Circular
RUNOR 1 - 964

*Lineamientos para el gobierno societario en
entidades financieras.*

Tópicos Fundamentales en la Regulación Argentina



ESCUELA BANCARIA DE
GUATEMALA



ASOCIACIÓN BANCARIA
DE GUATEMALA

"Banceros Educando en
Administración Bancaria y Financiera"

Dra. Cecilia Lanús Ocampo

OCTUBRE 2013, GUATEMALA

www.ebg.edu.gt

Regulación:



Lineamientos para el gobierno societario de entidades financieras.

Implementada a partir **02/01/12**

Objetivo de la Regulación Com. "A" 5201:

- ✓ Fortalecer el GS como componente clave en el proceso integral de administración de riesgo y del negocio.
- ✓ Grado de prácticas en línea con: tamaño, complejidad de la organización, perfil de negocios, perfil de riesgos e importancia sistémica.(criterio de proporcionalidad)

El Directorio en la Com. "A" 5201: Buena Practica.

INFORME ANUAL GOBIERNO CORPORATIVO

- Comprende funciones y responsabilidades. Dedicación-tiempo.
- Monitorea el perfil de riesgo del Banco.
- Evaluación anual CGS, si es adecuado al perfil, complejidad e importancia.
- Evite conflictos de intereses (incluso potenciales).
- Autoevaluación de desempeño. Directorio como órgano y de cada uno de sus miembros.
- Fomente el buen funcionamiento del banco.
- Ejerza debida diligencia en contratación Auditores Externos
- Estándares de desempeño para AG/GG acordes con la estrategia y objetivos del banco.
- Selección de principales ejecutivos / Plan de Sucesión.
- Promueva la capacitación y desarrollo de los ejecutivos. Programas de entrenamiento.
- Seguimiento a la AG de implementación de las políticas.
- Apruebe, vigile el sistema de retribuciones al personal, sistema de incentivos.



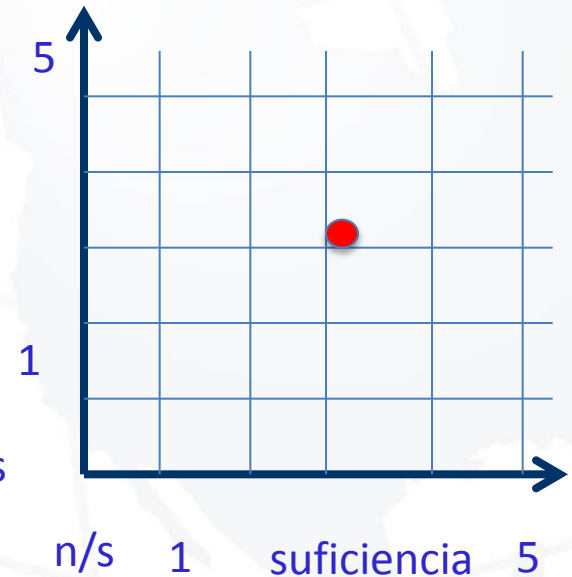
Evaluación del Directorio en la Com. "A" 5201:



Razones cualitativas y cuantitativas.

- El proceso de evaluación, en una serie larga de evaluaciones mostrará sus efectos y beneficios correctivos.
- Ej: podría mostrar limitaciones de implementación de algún proceso o política e indicar los obstáculos a la concreción de los mismos. Cantidad de temas tratados, asistencia. n/s

importancia



Evaluación del Directorio en la Com. "A" 5218: EJEMPLOS DE ASPECTOS A EVALUAR



Formales:

Puntualidad en el inicio de las sesiones.

Asistencia de los integrantes del Directorio.

Calidad de la Información:

Suficiencia y oportunidad.

Acceso, disponibilidad y anticipación acorde para un análisis riguroso y responsable.

Grado de preparación con que los directores asisten a las sesiones.

Asignación y uso del tiempo:

Extensión de las sesiones.

Cantidad de los temas abordados.

Nivel de profundidad según grado de dificultad o significancia.

Forma en que se invierte el tiempo
¿puede rendir mejor? Posibilidades de mejora.

Directores Profesionales independientes



➤ Buena Práctica:

número de integrantes y composición permita ejercer un juicio independiente para la toma de decisiones particularmente en áreas de administración e intereses externos inapropiados.

➤ Cumple Independencia y objetividad: incorporando **“directores independientes y calificados”**.

Alta Gerencia

Responsabilidades - Buenas Practicas:

- ▶ Consistencia: políticas del Directorio, los riesgos y actividades de la EF.
- ▶ Implementar procesos para identificar, cuantificar, evaluar, vigilar, informar y mitigar riesgos.
- ▶ Rol clave establecer, sistema de control interno efectivo.
- ▶ Vigilar y asignar responsabilidades al personal.
- ▶ Fomentar estructura gerencial asuma responsabilidades.
- ▶ Entender en la estructura operativa (principio de “conozca su estructura organizacional”).
- ▶ Responde por su gestión frente al Directorio.

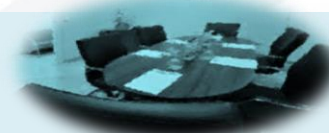
Estructura de Comités.



Desarrollar cultura de trabajo de **comités de directorios efectivos** para sus miembros y el Banco.

- Declaración escrita con las políticas que definen roles.
- Declaración escrita con los procedimientos de trabajo.
 - ✓ Integrantes (conformación, tamaño)
 - ✓ Facultades y compromisos.
 - ✓ Cronograma de reuniones
 - ✓ Actas de comité

Comités norma GS



Comité de gestión de riesgos: seguimiento de la gestión de los riesgos

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.

Comité de control y prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo

Controles Internos

Implementar adecuadas funciones de C I y de funciones de cumplimiento,

“Tamaño, Complejidad, importancia económica y perfil de Riesgo” –

Monitorear se cumpla: Reglas de gobierno societario, regulaciones, códigos y políticas.

Reportes de desvíos a nivel gerencial (GG) y, en caso necesario al Directorio.



ESCUELA BANCARIA DE
GUATEMALA



ASOCIACIÓN BANCARIA
DE GUATEMALA

*"Banceros Educando en
Administración Bancaria y Financiera"*

Dra. Cecilia Lanús Ocampo

OCTUBRE 2013, GUATEMALA

www.ebg.edu.gt



Política de remuneración e incentivos.

- ▶ Sistema será parte integral de la gestión de riesgos y del gobierno societario de la entidad.
- ▶ Bancos de significativa importancia económica incorporen un **“Comité de Remuneraciones e incentivos al personal”** o que uno de los comités también vigile el diseño del sistema de incentivos.

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.)



Política de incentivos.



Comité de remuneraciones e 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.

• “Otras Políticas Organizacionales”

Incluyen puntos relevantes en materia de gobierno societario:

- 1). *Política de transparencia y Disciplina de Mercado*
- 2). *Política "conozca su estructura organizacional"*
- 3). *Política de gestión de riesgos.*



Política de Disciplina de mercado y de divulgación de la información. “A” 5394.



- **COMUNICACIÓN “A” 5394. “Disciplina de Mercado - Requisitos mínimos de divulgación”.** Emitida el 08/02/2013
- Requisitos mínimos de las informaciones que deben divulgar las entidades financieras vinculados con la estructura y suficiencia del capital regulatorio, la exposición a los diferentes riesgos y su gestión.
- Vínculo de fácil acceso en el sitio Web denominado “Disciplina de mercado – Requisitos mínimos de divulgación” y además, la publicación de sus Estados Contables.



Otras Política Organizacionales.

Política de gestión de riesgos



- Establecer **EPPEs**, Estrategias, Políticas, Procesos, Estructura organizacional, Sistemas de información y herramientas .

- **“Lineamientos Com. “A” 5203** . Aplica desde 02/01/12. Texto ordenado al 13/12/2013 conf. **Com. “A” 5398**.

- ✓ Riesgo de crédito.
- ✓ Riesgo de liquidez.
- ✓ Riesgo de mercado.
- ✓ Riesgo de tasa de interés.
- ✓ Riesgo operacional.
- ✓ Riesgo de titulización.
- ✓ Riesgo de concentración.
- ✓ Riesgo reputacional.
- ✓ Riesgo estratégico.
- ✓ Pruebas de estrés.



Otras Política Organizacionales.

Otras Políticas posibles

- Políticas con Vinculados
- Políticas de Selección de Proveedores de Bienes y Servicios
- Política de Privacidad de la Información de los Clientes
- Política de Derechos de los Accionistas
- Política de Prevención de Conflictos
- Política de Protección de Datos Personales , etc., etc.



Otras Áreas relevantes del Gobierno Corporativo



- Código de Ética o de Conducta
- Código de Prácticas Bancarias
- Responsabilidad Social de la Empresa Bancaria (RSEB)





El gobierno corporativo y Los roles para la gestión de riesgos

El Gobierno corporativo y los Roles para la gestión de riesgos

Directorio

- Fija estrategias
- Recibe comentarios
- Aprueba políticas
- Reacciona ante el riesgo que conoce

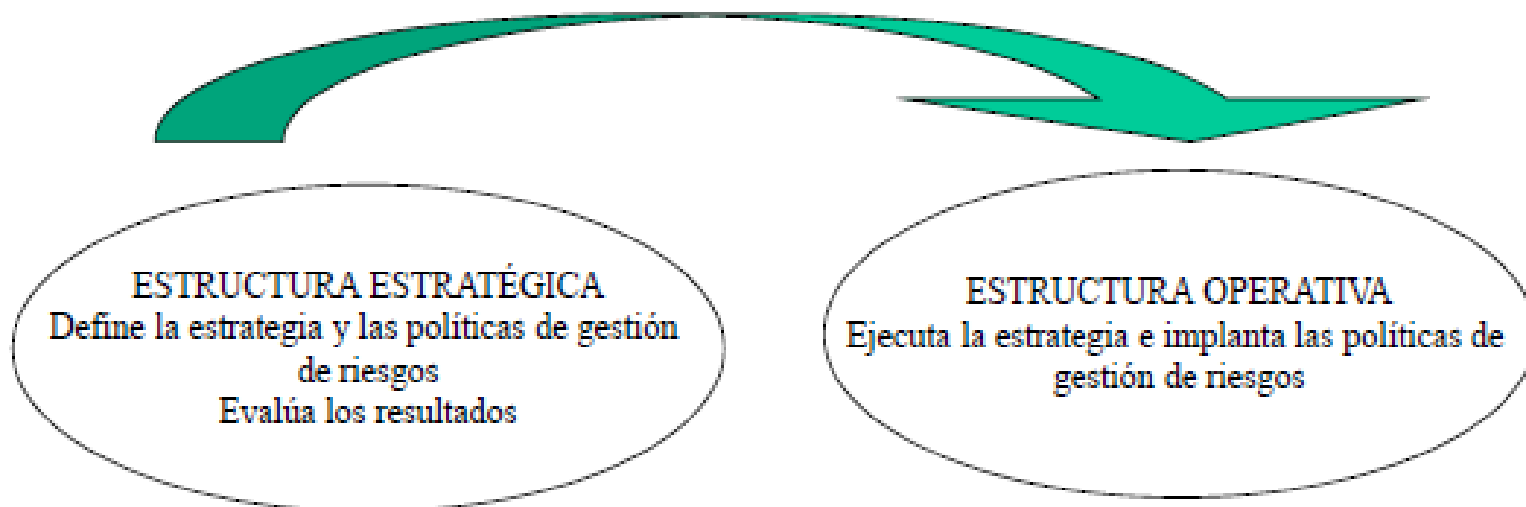
Alta Gerencia

- Recibe comentarios
- Revé los cambios propuestos
- Redacta recomendaciones de política
- Implementa y vigila el estricto cumplimiento



Flujo de la información en la Gestión de Riesgos Integrales

Comunicación de la estrategia y las políticas
Transmisión de la cultura organizativa de gestión de riesgo.



Comunicación de los resultados de ejecución de la gestión de riesgos

**Conocer
Gestionar**

controlar

monitoreo

seguir

evaluar

identificar

DIRECTORIO

COMITÉ GESTION INTEGRAL DE RIESGOS

Reportes

Indicadores

Limites

Umbrales

GESTION INTEGRAL DE RIESGOS

información

Riesgo de crédito. Riesgo de liquidez.
 Riesgo de mercado. Riesgo de tasa de interés.
 Riesgo operacional. Otros Riesgos
 Pruebas de estrés.



Aspectos de la implementación y Retos a enfrentar.

Aspectos de la Implementación.

- Cambio cultural muy importante para nuestro sistema financiero.
- Trabajo conjunto del regulador (SEFyC) en la implementación del CGS.



Aspectos de la Implementación.



- Las EF han adoptado el CGS y la normativa de gestión integral de riesgos.
- Se observan diversos niveles en la implementación.
- Alto cumplimiento en la Formalización y definiciones.

Aspectos de la Implementación.

Retos:

- Cumple, por ende Demuestra.
- Revisión de estrategias y políticas del negocio coherente y consistente con la gestión de riesgos y el gobierno corporativo.
- Revisión de niveles de riesgos a niveles aceptables.
- Suficiencia de capital económico en función de la exposición al riesgo.

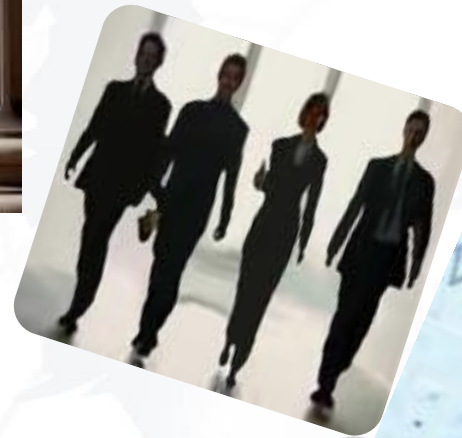


Aspectos de la Implementación.

Retos



- Entrenamiento en trabajar en Comités genuinos. Valoración.
- Gestión del trabajo del Directorio. Autoevaluación del Directorio.
- Entrenamiento en trabajar con directores independientes y su incorporación.



La Buenas Practicas de Gobierno Corporativo Reflexión



ESCUELA BANCARIA DE
GUATEMALA



ASOCIACIÓN BANCARIA
DE GUATEMALA

*"Banceros Educando en
Administración Bancaria y Financiera"*

Dra. Cecilia Lanús Ocampo

OCTUBRE 2013, GUATEMALA

www.ebg.edu.gt

Las Buenas Prácticas del Gobierno Corporativo.



*una gran caja de cristal
(Transparencia, no hay lugar a la opacidad)*

GESTIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO Y GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS



*Comparten un valor común: **EL CONOCIMIENTO**
originado en el análisis de la información*

*Reflexión final:
“Nada esclaviza tanto como la ignorancia.
Nada libera tanto como el saber”*



ESCUELA BANCARIA DE
GUATEMALA



ASOCIACIÓN BANCARIA
DE GUATEMALA

*"Banceros Educando en
Administración Bancaria y Financiera"*

Dra. Cecilia Lanús Ocampo

OCTUBRE 2013, GUATEMALA

www.ebg.edu.gt

MUCHAS GRACIAS!

Dra. Cecilia Lanús Ocampo
clanusocampo@riskbusiness-la.com
clanus01@cema.edu.ar