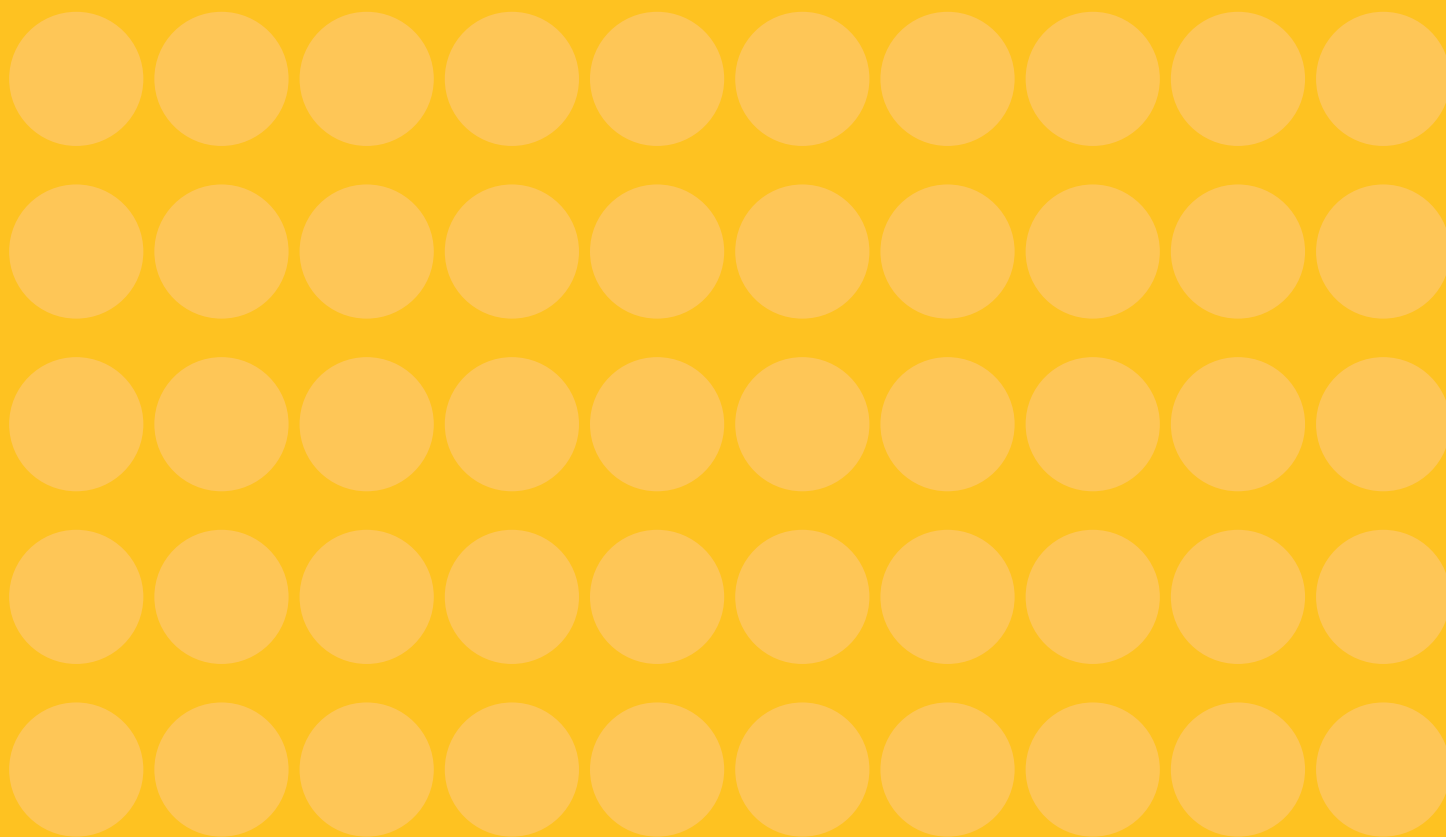


# BOLETÍN

Volumen LIX

Número 4, octubre-diciembre de 2013



Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos

# Boletín

Volumen LIX, número 4,  
octubre-diciembre de 2013

## ASAMBLEA

Bancos centrales asociados (*vox et votum*)  
Miembros colaboradores (*vox*)

## JUNTA DE GOBIERNO 2013-2015

### **Presidente**

Banco Central do Brasil

### **Miembros**

Banco Central de la República Argentina  
Centrale Bank van Aruba  
Banco de la República (Colombia)  
Banco de México  
Banco Central de la República Dominicana  
Banco Central de Venezuela  
Bank of Canada  
Banco de España

## COMITÉ EDITORIAL

Fernando Tenjo Galarza  
*Director general*

Dalmir Sergio Louzada  
*Subdirector general*

Alberto Ortiz Bolaños  
*Investigación Económica*

Fernando Sánchez Cuadros  
*Reuniones Técnicas de Banca Central*

Ana Laura Sibaja Jiménez  
*Servicios de Información*

María José Roa  
*Investigación Financiera*

Martín Tobal  
*Investigación Macroeconómica*

## ÍNDICE

203 **Un nuevo paradigma: consejos  
directivos y supervisores  
de instituciones financieras**

Grupo de los Treinta

---

**Boletín** es una publicación del Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos, Durango núm. 54, México D. F., 06700. Impresa en talleres de Master Copy, S. A. de C. V., avenida Coyoacán núm. 1450, México D. F., 03220. 370 ejemplares. ISSN: 0186-7229. *Los trabajos firmados son responsabilidad exclusiva de los autores y no coinciden necesariamente con el criterio del CEMLA.*

# Índice 2013

	Núm.	Pág.
Alberola, Enrique, José María Serena y Sonsoles Gallego <i>Una comparación de las crisis de deuda en América Latina y la zona del euro</i> .....	1	8
Bernanke, Ben S. <i>Un siglo de la banca central estadounidense: objetivos, marcos de política y rendición de cuentas</i> .....	2	43
Borio, Claudio <i>Tiempos, acervos y flujos: cómo entender los retos macroeconómicos globales</i> .....	1	18
Carstens, Agustín <i>Agenda del G20 bajo la presidencia de Rusia</i> .....	1	1
Grupo de los Treinta <i>Un nuevo paradigma: consejos directivos y supervisores de instituciones financieras</i> .....	4	203
Iwata, Kikuo <i>Finalidad y mecanismo de la relajación monetaria cuantitativa y cualitativa</i> .....	3	182
Jácome H., Luis I. <i>Política macroprudencial: en qué consiste y cómo ponerla en práctica</i> .....	2	93
Morales, Raúl <i>Vigilancia de los sistemas de pago en América Latina y el Caribe</i> .....	1	32



# Un nuevo paradigma: consejos directivos y supervisores de instituciones financieras

*Grupo de los Treinta*

## PRESENTACIÓN

**E**n 2012, el Grupo de los Treinta (G30) publicó *Toward Effective Governance of Financial Institutions*, que mostró cómo un gobierno corporativo débil e ineficaz en las instituciones financieras sistémicamente importantes (IFSI) contribuyó a lo que dicho informe denominó como “el enorme fracaso en la toma de decisiones del sector financiero que condujo a la crisis financiera global”

(pág. 5). En respuesta a ese informe, la comunidad supervisora y el Consejo de Estabilidad Financiera (CEF) instaron al G30 a proporcionar apreciaciones adicionales para las instituciones financieras, en particular para las IFSI, sobre cómo podrían mejorarse las interacciones de sus consejos directivos y sus supervisores, y cómo podría abordarse la cuestión del fortalecimiento y la evaluación de la cultura del riesgo. Esta publicación proporciona dicha información.

---

Publica el CEMLA un extracto del informe *A New Paradigm: Financial Institution Boards and Supervisors*, aparecido en 2013. El documento completo está disponible en: < [http://www.group30.org/rpt\\_66.shtml](http://www.group30.org/rpt_66.shtml)>. A nombre de todo el Grupo de los Treinta (G30), el presidente Roger F. Ferguson y los vicepresidentes John G. Heimann, William R. Rhodes y David Walker del Working Group on Banking Supervision (Grupo de Trabajo) expresan su gratitud a aquellos cuyo tiempo, talento y energía han llevado este proyecto a su rápido y exitoso término. Asimismo, agradecen a los miembros del Steering Committee and Working Group, quienes guiaron su trabajo en todas sus etapas y aportaron su punto de vista único. El trabajo intelectual y la experiencia que compartieron los diez miembros del Grupo de Trabajo en este tema tan importante fueron extraordinarios y esenciales para su éxito. Ningún proyecto de esta magnitud puede lograrse sin el esfuerzo comprometido de un equipo sólido. El G30 extiende su profunda gratitud al director de proyecto Nick Le Pan y sus colaboradores, James Wiener, Davide Taliente y Dominik Treeck, y de la firma de consultores, Oliver Wyman, por su contribución al análisis y conclusiones del informe, basados en su experiencia. El equipo del proyecto planeó y condujo las entrevistas principales, que sintetizó en análisis y conclusiones, así también realizó otras investigaciones, y preparó análisis y textos para los miembros del Grupo de Trabajo del G30. Finalmente, la coordinación y muchos aspectos de la administración del proyecto, la logística del Grupo de Trabajo y la producción del informe se centralizaron en las oficinas del G30 en Washington D. C. Este proyecto no se hubiera completado sin los esfuerzos del director ejecutivo Stuart Mackintosh y su equipo, incluyendo a Meg Doherty y Corinne Tomasi del G30.

Este informe señala que es momento de crear un nuevo paradigma para la interacción entre los supervisores y los consejos directivos de las grandes instituciones financieras de todo el mundo. Existen muchas áreas de interés común y resulta fundamental un mejoramiento sistemático para que unos y otros funcionen con mayor eficacia. El respeto y la confianza mutuos, así como unas relaciones exentas de sorpresas, son elementos necesarios no sólo durante épocas de tensión. Más bien, debe realizarse una inversión a largo plazo para maximizar las relaciones entre los supervisores y los consejos, de modo que estén en mejor capacidad de cumplir con sus responsabilidades independientemente de los desafíos que se presenten.

Se trata de un objetivo indispensable y meritorio. Es importante que los consejos directivos y los supervisores interactúen en áreas como la evaluación de estrategias y riesgos, la eficacia del gobierno corporativo y la consideración de una *cultura*. Esto no disminuye –y debería respetar– la importancia de una interacción regular y frecuente de la gerencia con los supervisores.

La investigación realizada para este informe confirmó que las actuales relaciones entre consejos directivos y supervisores no son óptimas. Sin embargo, algunos supervisores y bancos han comenzado a aplicar el nuevo paradigma recomendado en este informe. Los supervisores tienen que saber que los consejos están haciendo una labor eficaz y actuar como corresponde si no fuera así. Los consejos pueden beneficiarse enormemente de los conocimientos de que disponen los supervisores sobre la propia institución y en comparación con sus pares. Cuando deben abordarse problemas difíciles en una institución financiera en particular, o durante épocas de estrés en el sistema financiero, la relación estrecha entre supervisores y consejos puede contribuir enormemente a alcanzar una solución expedita.

Es importante ser realistas. El objetivo no es una alianza. Por ser responsabilidad de los supervisores evaluar a los consejos directivos, las tensiones ocasionales resultan inevitables, y el nuevo paradigma

requiere que muchos miembros de consejos y supervisores se comprometan a dedicar más tiempo. Pero la recompensa potencial es enorme. No se necesita más de lo mismo, sino cambiar de fondo el grado y la calidad de la interacción de consejos y supervisores, y contar con las personas adecuadas que se tomen el tiempo para que eso suceda.

Los supervisores ahora esperan más de los consejos directivos y con justa razón, dada la importancia de ello para una supervisión con miras a futuro. Sobre la base de la confianza, los consejos deben ser capaces de interactuar con supervisores que entiendan su funcionamiento para así clarificar expectativas, buscar orientación, discutir los problemas que fueran surgiendo y demostrar su eficacia.

Todos los participantes deben entender el papel fundamental que desempeña una supervisión basada en el discernimiento –en contraposición con regulaciones o normas preestablecidas– en la estabilidad financiera.

La supervisión tiene que recibir el estatus adecuado en los países y en los debates internacionales. A menudo tiene también que contar con mejores recursos –tanto monetarios como en términos de calidad del personal– para poder interactuar eficazmente con los altos directivos y los miembros de los consejos. Y tiene que mantenerse ajena a las influencias políticas en temas de seguridad y solvencia. Sin embargo, muchos estudios oficiales siguen mostrando que los recursos insuficientes, tanto monetarios como humanos, y la independencia de los supervisores siguen siendo problemas graves. Esto es inaceptable. Una supervisión de alta calidad es mucho menos costosa que una crisis financiera.

Asimismo, muchos consejos directivos de las IFSI pueden hacer un mayor esfuerzo. Tienen que ser proactivos y tomarse en serio las relaciones con los supervisores, así como demostrar que entienden su importancia. Tienen que estar abiertos a los supervisores de modo que estos puedan hacer su trabajo. Un mayor número de consejos tienen que concentrarse en la cultura del riesgo. Los consejos tienen también que contar con suficientes

recursos de personal, con las habilidades y con el tiempo adecuados para tratar de manera eficaz con los supervisores. Aunque su punto de vista respecto a alguna cuestión difiera, los consejos deben tener la actitud de que un supervisor eficaz con la experiencia, el criterio y el estatus adecuados puede aportar un valor que mejore la eficacia del consejo.

Este informe explica cómo puede lograrse este nuevo paradigma. Incluye ideas sobre cómo los supervisores y los consejos directivos pueden evaluar mejor la eficacia de estos últimos y la cultura del riesgo.

\* \* \*

Este proyecto inició a principios de 2013, liderado por el mismo Comité Directivo responsable del informe *Effective Governance*, en el que Roger W. Ferguson, Jr., se desempeñaba como presidente y John G. Heimann, William R. Rhodes y David Walker, como vicepresidentes. Recibieron la colaboración de otros diez miembros del G30. Se realizaron unas 70 entrevistas –conducidas conforme a la regla de Chatham House para propiciar la franqueza– con supervisores de alto nivel y miembros de consejos directivos de muchos de los principales y más complejos bancos globales y nacionales de 15 países. Se obtuvieron puntos de vista sobre la situación actual de las relaciones entre supervisores y consejos, el valor de una interacción de alta calidad para ambos y la manera como puede fomentarse dicha interacción.

El informe, que es responsabilidad del Comité Directivo y del Grupo de Trabajo del G30, refleja amplias áreas de acuerdo entre los miembros participantes del G30, quienes tomaron parte a título personal y no en representación de su respectiva institución del sector público o privado. Todos los miembros del G30 participantes han tenido la oportunidad de revisar y comentar los borradores preliminares.

Aunque las IFSI, y principalmente los bancos, constituyen el punto focal del informe, las observaciones y recomendaciones tienen una aplicación

más amplia. Dadas las diferencias en la estructura de los consejos directivos entre las distintas jurisdicciones, la metodología recomendada en este documento es aplicable tanto a consejos unitarios como a duales (aquellos conformados por un consejo de administración y uno de supervisión).

El informe continúa la larga tradición del G30 de publicar estudios oportunos y críticos que son de interés para la comunidad financiera. Esperamos que resulte útil tanto a los supervisores como a los miembros de consejos en su esfuerzo por apuntalar más eficazmente las instituciones financieras seguras, sólidas y exitosas.

## **1. ¿CÓMO DEBERÍA SER EL NUEVO PARADIGMA DE LAS RELACIONES ENTRE EL CONSEJO DIRECTIVO Y LOS SUPERVISORES?**

Para aumentar su eficacia, los consejos directivos y los supervisores de las grandes instituciones financieras (IF) deben contraer un compromiso a largo plazo a fin de forjar y mantener relaciones más estrechas, que se basen en la confianza y en una comunicación abierta. Esto requiere del uso de canales formales e informales entre los supervisores de alto nivel, el consejo en su totalidad, su presidente y los presidentes de los comités clave. El intercambio de opiniones debe respetar las conversaciones privadas, cubrir los temas adecuados y evitar las sorpresas. La interacción debe ser en ambos sentidos, de modo que los supervisores aporten sus puntos de vista y sugerencias respecto a las cuestiones que, en su opinión, deberían ser analizadas por los miembros del consejo.

### **RECONOCER LAS ÁREAS DE INTERÉS MUTUO**

Tras la crisis financiera, las relaciones entre los consejos directivos y los supervisores de las grandes instituciones financieras ahora encaran grandes retos. La confianza en el gobierno corporativo se ha visto erosionada. Comprensiblemente, la

supervisión ahora es más exhaustiva e intrusiva, a veces en exceso. En ocasiones el sector se ha mostrado muy renuente a realizar los cambios necesarios. La regulación macroprudencial puede complicar las relaciones si su objetivo es inadvertidamente contrario a las prioridades de los supervisores. En muchas jurisdicciones, la situación política y las políticas públicas pueden dificultar que supervisores e instituciones consideren siquiera una relación de cooperación. A veces las instituciones son reacias a expresar sugerencias legítimas acerca de los métodos de supervisión y dicha renuencia suele percibirse como que “no están en el mismo canal”. Todas estas barreras deben superarse.

Muchos de los entrevistados para la elaboración de este informe hicieron hincapié, aunque en distinto grado, en la importancia de alinear lo más posible los consejos directivos y los supervisores. Ambos quieren una institución segura y solvente. Ambos quieren que la institución sea rentable, ya que esa es la primera línea de defensa para garantizar su seguridad y solvencia. Ambos confían en que la gestión de riesgos y las funciones de control marchen con eficacia, y ambos desean poder confirmar esa confianza. Los consejos se preocupan acertadamente por los intereses de los accionistas. Aunque proteger a los accionistas no es mandato de los supervisores, estos también tienen que preocuparse por cómo son tratados los accionistas, puesto que de ahí es de donde proviene el capital para sostener a las IF.

Tanto los consejos directivos como los supervisores quieren asegurarse de que dichos órganos colegiados cuenten con el conjunto de competencias adecuadas para realizar su labor.

Reconocer las áreas de interés mutuo y estructurar las relaciones para que sean eficaces no socava la responsabilidad, las facultades ni la independencia de ninguna de las partes.

La comunicación entre los supervisores y el consejo debe respetar las relaciones que cada uno tiene con la gerencia de la IF. Los supervisores, los consejos directivos y la gerencia tienen una relación triangular. La comunicación y el diálogo del consejo con

los supervisores de alto nivel deberían reforzar los mensajes comunicados a la gerencia. Un gran beneficio para los supervisores es que, al comunicarse tanto con el consejo como con la gerencia, pueden estar al tanto de la influencia de los consejos en las decisiones clave que les describe la gerencia.

## ¿QUÉ ENTRAÑAN LAS RELACIONES BASADAS EN LA CONFIANZA?

A menudo, las comunicaciones más eficaces entre consejo y supervisores versarán sobre temas delicados: gestión de riesgos, eficacia de procesos y personas clave, importantes decisiones estratégicas en proceso, cuestiones sobre cultura y sucesión. Tal vez ninguna de las partes ha llegado aún a conclusiones definitivas y predominan los juicios de valor.

Forjar y mantener relaciones eficaces en las *buenas épocas* ayuda a ambas partes cuando encaran cuestiones difíciles. Aunque algunas comunicaciones serán formales, las importantes serán informales. Las discusiones informales pudieran tratar cuestiones de gobierno corporativo aún no resueltas por la IF. Esto es gobierno corporativo eficaz en acción; los miembros del consejo deben confiar en que los supervisores no aprovecharán lo que se dice en estas reuniones informales para usarlo en contra de los directivos o de la institución.

Los supervisores necesitan poder expresar sus observaciones sobre temas delicados, como la cultura de la institución o las debilidades que observan en el personal de gestión de riesgos, y confiar en que no serán reportadas *ipso facto* por los miembros del consejo de una manera que socave el proceso de supervisión. Los supervisores tienen también que interactuar con la gerencia en estos asuntos.

Los consejos directivos deben confiar en que cualquier intervención por parte de los supervisores que afecte al gobierno corporativo es equitativa entre las grandes instituciones. Esto requiere que los supervisores cuenten con buenos controles internos de la coherencia. Los consejos deben confiar en que los supervisores quieren realmente sustentar un gobierno corporativo eficaz y que no



actuarán para socavarlo, siempre y cuando funcione como debe. Esto significa que los supervisores utilizarán al consejo para alcanzar objetivos de supervisión en áreas que pertenezcan al ámbito de competencia del consejo (esto no es meramente añadir puntos que el consejo debe discutir o aprobar, pues ello puede ocasionar un problema en algunas jurisdicciones). Los supervisores tienen que confiar en que los miembros del consejo quieren realmente escucharlos y valoran sus comentarios.

## **EL PROCESO ADECUADO Y LA DISCUSIÓN DE LOS TEMAS ADECUADOS**

Entre los atributos que contribuyen a interacciones eficaces y útiles están:

*1. Ambas partes adoptan el principio de ninguna sorpresa evitable.*

Esto requiere de coherencia y de previsibilidad en las expectativas de los supervisores y en la estrategia y la manera de abordar el riesgo que emplee el consejo. Cuando uno de ambos factores está cambiando o se espera que cambie, el evitar sorpresas implica comunicarse proactivamente y entender que las instituciones bancarias grandes y complejas no pueden cambiar en un instante. Los supervisores deben tener la prerrogativa de actuar rápidamente. Pero tales situaciones deberían ser la excepción en lugar de la norma, si se ha de obtener la confianza mutua y el respeto deseado entre supervisor y consejo.

*2. Los consejos y los supervisores deben dedicar tiempo y esfuerzo a sus interacciones, cuando no haya tensiones concretas, y reunirse regularmente.*

Varios miembros de consejo y supervisores señalaron que las reuniones trimestrales entre el supervisor, el presidente y los presidentes de comités clave resultaban una norma útil. En estructuras de consejo duales, cuyo consejo supervisor puede ser grande, incluir a ciertos comités —el de auditoría y el de riesgo, por ejemplo— en las reuniones puede ser especialmente importante. Como dijo un directivo: “el objetivo es entablar una discusión franca y abierta en privado”. Un supervisor señaló:

“esto puede hacerse sin perder la independencia profesional ni la distancia profesional”. El objetivo es un diálogo más que una lista unidireccional de exigencias de información.

Resulta fundamental combinar las comunicaciones formales con las informales y las comunicaciones escritas con los encuentros cara a cara. Los miembros del consejo tienen que verificar una gran cantidad de comunicados escritos dirigidos a la IF y no sólo el resumen de la gerencia, si es que esto no es ya la norma. Cuando se den reuniones formales, como la presentación de las evaluaciones anuales de los supervisores a final de año, estos deberían sostener sesiones a puerta cerrada con los directivos de jerarquía no ejecutiva.

Las reuniones privadas dan pie a una interacción muy productiva, especialmente entre los supervisores y el presidente del consejo o entre el director independiente de alto nivel y los presidentes de los comités clave, como los de auditoría, gestión de riesgos y remuneraciones.

La presencia regular de supervisores como observadores en las reuniones del consejo tal vez sea obligatoria conforme a la legislación, pero no es la mejor manera de conducir la relación entre ambas partes. La presencia de ellos pudiera cambiar el comportamiento del consejo y difuminar los límites de la rendición de cuentas.

*3. Excepto durante periodos de notable tensión, los temas objeto de la comunicación no deberían de ser preponderantemente los últimos hallazgos de los supervisores, ni la prueba de resistencia aplicada más recientemente, ni qué problema salió a colación en la última reunión del consejo o del comité.*

Debería darse prioridad a temas punteros y de mediano plazo relacionados con riesgos estratégicos o a cuestiones e inquietudes sobre la dirección y los avances hacia los objetivos. Asimismo, a inquietudes generales significativas o temas que los miembros del consejo quieren introducir para ver reacciones, o bien, que los supervisores quieren que sean del conocimiento del consejo y su foco de atención.

Los miembros del consejo se benefician de tratar no sólo los problemas actuales que les plantean los supervisores sino de conocer qué los originan. Ese tipo de discusión ayuda a los consejos a supervisar a la IF con más eficacia y favorece el modo como funcionan los consejos. También permite a los supervisores aprovechar el poder del consejo para impulsar cambios.

En temas relacionados con los recursos humanos, el punto focal debería ser si el sistema de remuneración y gestión del talento humano proporciona incentivos para favorecer el apetito de riesgo y la cultura de riesgo deseados. La planeación de la sucesión de miembros del consejo, del director ejecutivo y de los ejecutivos de alto nivel también debería ser tema de discusión.

*4. Los consejos y los supervisores deben entender y respetar las obligaciones, facultades, responsabilidades y autoridad de su contraparte.*

Tener una buena relación no significa que los supervisores no tendrán que emitir algún mensaje firme ni utilizar sus facultades para propiciar o, si fuera necesario, forzar un cambio. Ello tampoco significa que los consejos nunca contraargumentarán cuando crean que el supervisor está equivocado o pidiendo al consejo que desempeñe la función de la gerencia. El nuevo paradigma implica que los supervisores pueden especificar los objetivos que quieren alcanzar y obtener una retroalimentación productiva del consejo (y la gerencia) sobre cómo alcanzarlos.

## **EVALUACIÓN PREVIA DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO**

Actualmente, muchas jurisdicciones han formalizado la evaluación de cada miembro del consejo directivo antes de su nombramiento. La manera de hacerlo varía: desde entrevistas de aptitud y honorabilidad para todos los nuevos miembros, hasta requisitos para su nombramiento antes de la designación, centrándose más en el proceso de designación por parte del consejo que en un escrutinio de la reputación. Por supuesto, nada puede

reemplazar la evaluación continua de la eficacia del consejo, algo que todos los supervisores deberían realizar. Ninguno de los procesos tiene ventajas evidentes y cada uno implica riesgos. Sin la suficiente experiencia en supervisión, resulta difícil realizar un escrutinio formal. Ello pudiera reducir la responsabilidad del consejo a la hora de encontrar buenos candidatos y dificultar al supervisor el actuar en consecuencia. Un sistema sin ninguna posibilidad de escrutinio formal pierde una buena oportunidad de detectar candidatos cuya trayectoria en labores de monitoreo y sensibilidad al riesgo no esté claramente a la altura del gobierno corporativo de una IFSI compleja.

Un número considerable de supervisores y miembros de consejo entrevistados para este proyecto consideran que, en general, es conveniente alguna forma de escrutinio previo. Una labor eficaz requiere de experiencia en supervisión, herramientas de evaluación a tono con las funciones del consejo y un consejo cuyos miembros estén abiertos al proceso.

Las principales cualidades de las evaluaciones previas son, primordialmente, que sensibilizan a las instituciones financieras respecto a la importancia de investigar rigurosamente la experiencia, la preparación y las capacidades de las personas designadas para pertenecer al consejo; que sensibilizan a los supervisores respecto a la importancia de entender la estructura del consejo y las aptitudes de sus miembros; y que refuerzan las prerrogativas de los supervisores para tomar medidas respecto al consejo en circunstancias extremas.

## **¿CÓMO ABORDAR LAS CUESTIONES MACROPRUDENCIALES Y MICROPRUDENCIALES?**

La regulación macroprudencial es un nuevo punto focal de gran trascendencia para reguladores y supervisores y para los bancos centrales. Puede desatar conflictos entre la supervisión microprudencial y las consideraciones sistémicas, que están bien reconocidas. En países donde el número

de bancos grandes es relativamente bajo, las políticas macroprudenciales sobre capital o liquidez pueden coexistir con los métodos para supervisar a las grandes instituciones en particular. Estas cuestiones repercuten en el consejo. Sin embargo, las evaluaciones y decisiones macroprudenciales pudieran ser responsabilidad de personas sin relación con el proceso de los supervisores (que son con quienes interactúan los consejos). Esto dificulta o impide que los consejos obtengan apreciaciones útiles y aporten su punto de vista.

El análisis macroprudencial, incluidas las apreciaciones generales acerca del mercado, puede ser sumamente útil para los consejos, al igual que los puntos de vista de las autoridades macroprudenciales sobre la acumulación de nuevos riesgos y el posible efecto del comportamiento de manada en los mercados interconectados.

Las autoridades macroprudenciales pudieran estar facultadas para establecer reglas y, como mínimo, suelen dar instrucciones a las autoridades supervisoras. Tienen que asegurarse de que sus comunicaciones y acciones estén bien coordinadas con las comunicaciones de las autoridades supervisoras y con los consejos. Las comunicaciones al público deberían estructurarse de modo que no se interpreten inadvertidamente como un comentario sobre las posturas de una IF en particular.

Aunque tanto los supervisores como los consejos deben contribuir al nuevo paradigma de interacción, ciertos aspectos caen más dentro de la esfera de acción de uno u otro. Esto constituye el tema de análisis de las dos secciones siguientes.

## **2. ¿QUÉ DEBERÍA APORTAR LA SUPERVISIÓN?**

Muchos gobiernos deben otorgar mayor estatus a la supervisión dentro del área del sector público responsable de la estabilidad financiera. Los gobiernos deberían reafirmar pública y periódicamente la importancia de la supervisión para la estabilidad financiera, así como garantizar que las

entidades supervisoras cuenten con dirigentes de alta calidad que entiendan y den prioridad a la supervisión y que los organismos supervisores sean totalmente independientes en materia prudencial y dispongan de mayores recursos para abordar los nuevos desafíos, incluido el atender eficazmente los problemas de gobierno corporativo. Los organismos supervisores deben dar prioridad a favorecer y evaluar la eficacia de los consejos directivos y emprender acciones específicas para ayudar a aplicar el nuevo paradigma entre los supervisores y el consejo.

Tras la crisis, las autoridades se han concentrado predominantemente en el marco normativo (las regulaciones). Debido a ello, los supervisores a menudo han puesto más énfasis en el cumplimiento de la nueva regulación que en la evaluación de la idoneidad de las estrategias de negocio, la prudencia al asumir riesgos, la eficacia del gobierno corporativo y la salud de la cultura de las instituciones. Aunque la labor en cuanto a regulación ha sido la necesidad prioritaria, ahora es un buen momento para centrarse en la importancia de la supervisión e invertir en mejorar su eficacia.

La crisis y sus secuelas han planteado desafíos a la supervisión. El volumen y la complejidad de la nueva regulación implican un excepcional incremento en la carga de trabajo. La aplicación de las cuestiones regulatorias a menudo tiene prioridad en el proceso de supervisión, y tan sólo asegurarse de que sean abordadas y concluidas puede abrumar a los supervisores.

Más importante incluso es la libertad de los supervisores para aplicar criterios dentro de su contexto regulatorio y de políticas públicas. El ambiente político actual es sumamente reactivo al riesgo, lo que puede limitar la capacidad de los supervisores para valorar la importancia de temas concretos de gobierno corporativo. Este ambiente pudiera en ocasiones dificultar más el que los supervisores reconozcan los avances que cada institución está logrando.

A veces la supervisión corre a cargo de diversas instituciones, por lo que el estatus que los

gobiernos les atribuyan en el marco de las autoridades nacionales afecta el tipo de interacciones que pueden tener con quienes toman las decisiones a más alto nivel, incluido el consejo directivo de las IF. Cuando las instituciones supervisoras forman parte del banco central, resulta fundamental que la supervisión no sea considerada de importancia secundaria para la formulación de la política monetaria ni para el papel macroeconómico del banco central en la estabilidad financiera. La rotación de los miembros del equipo supervisor es clave para asegurar su independencia, pero ello no debería socavar la continuidad necesaria para tratar con los consejos.

Reconocer la importancia de la supervisión y mejorar su práctica requiere de varias acciones.

*1. Las autoridades deben mejorar el talento supervisor.* Los supervisores requieren cada vez más de una “buena reserva de talento”, con capacidades de criterio y comunicación al más alto nivel, que les permita construir relaciones eficaces con los consejos y los altos directivos y emprender evaluaciones significativas de la eficacia del consejo o la cultura del riesgo.

Los consejos directivos y los supervisores entrevistados para este informe confirmaron que hay muchos supervisores de alta calidad realizando una excelente labor. También señalaron la existencia de una preocupante proporción de supervisores sin la capacidad para atender eficazmente los problemas de un consejo. Varios supervisores comentaron su metodología para desarrollar talento que pudiera abordar nuevos desafíos, pero muchos opinaron también sobre los increíbles retos de la nueva agenda, gran parte de la cual implica directamente la labor de los consejos.<sup>1</sup>

Los desafíos para los supervisores pueden incluir la falta de experiencia o de estatus para

poder interactuar eficazmente con los miembros del consejo y tomar con seguridad decisiones de supervisión subjetivas y sin relación con reglas específicas. Estas situaciones pueden propiciarse, entre otras razones, por la dificultad de identificar problemas en un consejo a partir del trabajo técnico que sustenta los criterios de supervisión; por una preponderancia de competencias en temas jurídicos y de auditoría, y la existencia de metodologías de supervisión que fomentan las tareas de cumplimiento. Dejando a un lado las competencias, también puede suscitarse un problema por la falta de recursos para la supervisión, dada la necesidad de abordar los considerables desafíos regulatorios y de supervisión. Sin embargo, el uso de consultores para complementar a los supervisores no es una solución cuando se trata de atender problemas a nivel de consejo. Los supervisores generalmente entienden los desafíos en cuanto a recursos y a menudo han encontrado maneras de abordarlos, al menos en parte. Pero estas limitaciones pueden impedir encontrar las soluciones definitivas que se requieren.

Es necesario dedicar más atención a atraer e impulsar personal de alto nivel que comprenda a fondo la amplia gama de instituciones de servicios financieros, la gestión de riesgos, el análisis cultural, las habilidades de comunicación y la inteligencia emocional inherente a los buenos líderes empresariales de alto nivel. En parte, esto puede cultivarse mediante capacitación y un avance profesional bien planeado. La capacidad para dejar huella, la satisfacción en el trabajo y la atracción por el servicio público son factores motivadores.

Pero los supervisores también tienen que diseñar trayectorias y oportunidades profesionales para personal contratado del sector que complementen las habilidades que puedan adquirirse internamente (en particular, la experiencia de primera mano obtenida mediante prácticas dentro del sector). La colaboración recíproca y la movilidad dentro de los diversos departamentos de la institución supervisora o de las autoridades nacionales pueden servir de ayuda. Los gobiernos deben permitir que

---

<sup>1</sup> El informe *Progress Report to G20 Ministers and Governors* de noviembre de 2012, realizado por el Grupo de Intensidad y Eficacia de la Supervisión del CEF (Financial Stability Board, 2012), de nuevo hizo hincapié en los desafíos relacionados con los recursos.

los supervisores de alto nivel estén debidamente remunerados de modo que, en combinación con los beneficios no monetarios, las instituciones supervisoras puedan atraer y retener al talento requerido. Los consejos directivos y la alta gerencia deberían estar listos para identificar a los profesionales de alto nivel con experiencia, hacia el final de su carrera profesional, que estén interesados en trabajar con supervisores. Algunos han aplicado con éxito esta estrategia que puede evitar los conflictos potenciales inherentes a las comisiones de servicio temporales.

Se requiere un mayor número y una mayor homogeneidad de evaluaciones que comparen los recursos de supervisión con el conjunto de habilidades necesarias. El contar con centros de experiencia en gobierno corporativo o análisis de líneas de negocio es una buena práctica que puede ayudar a los equipos de primera línea. El empleo de miembros de consejo jubilados como asesores para ayudar a los supervisores en cuestiones de gobierno corporativo ha dado buenos resultados en algunas jurisdicciones y merece una mayor consideración.

## *2. Los supervisores deben convertir la interacción con los consejos en una prioridad.*

La interacción entre los supervisores y los consejos directivos de IF grandes, como se plantea en este informe, debería ser parte integral –no opcional– de la metodología de supervisión. Una interacción que ayuda a los consejos a ser más eficaces y que se concentra más en el gobierno corporativo, la estrategia y los planes de negocio es elemento constitutivo de una supervisión con visión de futuro. El mero hecho de que los supervisores fomenten y evalúen la eficacia de los consejos e intervengan proactivamente para lograr las mejoras necesarias en las prácticas de gobierno corporativo de las IF, contribuye en gran medida a la creación de instituciones financieras con mayor capacidad de recuperación ante choques.

Los gobiernos deberían eliminar cualquier impedimento jurídico a la interacción entre los supervisores y los consejos directivos, lo que incluye el

otorgamiento de facultades de intervención suficientes. Los supervisores deben elaborar una evaluación periódica y estructurada de la eficacia de los consejos, tal como se analiza más adelante. El enfoque debería consistir en supervisar la estrategia, la gestión de riesgos, la remuneración, la planeación de la sucesión y la calidad de la gerencia. La calidad –más que la cantidad– de la información que reciben los consejos, y si la utilizan eficazmente, debería ser otra prioridad.

Varios supervisores informaron que han llevado a cabo simposios anuales de un día para que los miembros de consejo de instituciones grandes intercambien opiniones respecto a las expectativas de los supervisores y los desafíos de los consejos. Los miembros de consejo que asistieron señalaron que les resultaron muy útiles. La asistencia por parte de personal de supervisión, incluyendo a líderes de equipos supervisores y personal de alto nivel, puede también ayudar a promover un mejor entendimiento de las prácticas de los consejos si se hace hincapié en los desafíos y la construcción de relaciones. El G30 está a favor de que todos los supervisores de las IFSI hagan más uso de estos simposios debidamente adaptados a la situación de cada país.

La evaluación de la eficacia de los consejos directivos por parte de los supervisores entraña conflictos relacionados con el desarrollo de una relación basada en la confianza. Los supervisores deben cuidar que el diálogo regular y sincero que buscan entablar no se vea socavado por un uso inapropiado de comentarios e información. Por su parte, los consejos no deberían reaccionar desproporcionadamente ante los hallazgos de los supervisores. Estos deben, por supuesto, mantener la integridad de su proceso de evaluación, pero sin rigideces y considerando de manera realista si la información puede ser tratada de manera *extraoficial* o si probablemente conducirá a hallazgos formales o los afianzará. En tales casos, los supervisores deberían garantizar suficientes oportunidades para discutir y debatir la naturaleza y las



implicaciones de cualquier problema en reuniones privadas con miembros de los consejos.

*3. Los supervisores deben asegurarse de que quienes interactúan con los consejos cuenten con experiencia suficiente y estén suficientemente informados, conscientes del propósito supervisor (y regulatorio) general y facultados para expresar puntos de vista, emitir opiniones y proporcionar asesoramiento.*

En el caso de varias instituciones, el supervisor a cargo del equipo a veces se hace acompañar de personas de alto nivel, como el director de la institución, aunque esa persona no necesariamente tiene que ser el supervisor principal de la institución. Esto acarrea beneficios tanto para el supervisor como para el consejo. Cualquiera que sea su jerarquía, es crucial que el supervisor que dirige la interacción cuente con el estatus, el entendimiento y la experiencia suficientes para abordar con credibilidad cuestiones a nivel de consejo, partiendo de qué es razonable esperar de los directores no ejecutivos en una situación determinada. Cuando la configuración organizativa de los supervisores sea *in situ* y *extra situ* (o si desempeñan funciones de política pública que tratan cuestiones específicas de cada institución), todas las partes de la institución deben estar coordinadas y representadas en la interacción con los consejos.

*4. Los supervisores deben enunciar claramente qué esperan de las relaciones entre los supervisores y el consejo, así como publicar directrices y asegurarse de que estas fomenten y favorezcan la clase de interacción especificada en este informe, con atención particular al comportamiento que los supervisores esperan de los miembros de los consejos, incluyendo lo que los supervisores entienden por refutación eficaz.*

Varios supervisores, reguladores y organismos internacionales han emitido directrices o reglas sobre gobierno corporativo (y otros más ya las están formulando). Normalmente abordan temas como la composición y las habilidades de los consejos, las

responsabilidades y los mandatos de los consejos y los comités, las relaciones entre los consejos y las principales funciones de control, así como los requisitos de independencia, entre otros. Dichas directrices o reglas por lo general reconocen legítimamente que puede haber otras maneras de alcanzar determinados objetivos. Estas iniciativas no pueden, por sí solas, sustentar una interacción eficaz entre consejo y supervisores.

Las directrices que resultan más útiles son las que especifican el comportamiento que los supervisores esperan de los consejos y que abundan en lo que se entiende por refutación eficaz. Esto es importante, puesto que el informe del G30, *Effective Governance*, indicaba que estos elementos *intangibles* en el funcionamiento de los consejos pueden ser más importantes que los *tangibles*. La eficacia no mejora por el hecho de que los supervisores remitan más asuntos al consejo para su validación.

Las directrices deben respetar el papel del consejo como ente independiente de la gerencia. Por ejemplo, deberían evitar expresiones como “el consejo garantiza...”; así, reconocen la función del consejo, que es supervisar y comprobar mediante procedimientos razonables que la gerencia esté siguiendo sus instrucciones. El verbo *garantiza* supone un listón demasiado alto para juzgar la eficacia y malinterpreta el papel del consejo.

Los supervisores deben contar con que el consejo dispone de procedimientos adecuados para examinar a fondo cómo se están aplicando las políticas, las estrategias y el apetito de riesgo.

Las expectativas y directrices de los supervisores deben reconocer que una impugnación eficaz se manifiesta de muchas maneras. Las peticiones de más información o la consideración de más opciones antes de tomar decisiones, los comentarios informales a la gerencia por parte del presidente del consejo o de los presidentes de comités clave, la decisión de qué puntos se incluirán en la agenda y las instrucciones sobre cuáles ha de atender la gerencia, las discusiones detalladas, así como el análisis y cuestionamiento a profundidad de los

critérios para las recomendaciones a la gerencia son todos ellos ejemplos de lo que implica una refutación eficaz. La cantidad de *noes* o impugnaciones registrados en las minutas de los consejos no resulta un indicador útil.

Además, no es necesario impugnar la mayoría de los asuntos para demostrar que se hace de manera eficaz. La impugnación frecuente por parte de un consejo diluye su importancia y puede indicar una disfunción.

Las directrices podrían también clarificar provechosamente qué tantos detalles se espera que los miembros no ejecutivos del consejo conozcan sobre la IF. Esto no reduciría su responsabilidad formal, pero sí la inclinación de los supervisores a esperar que los consejos asuman el papel de la gerencia.

*5. Los supervisores deben compartir con los consejos directivos sus apreciaciones respecto a las tendencias más amplias de gobierno corporativo.*

Los miembros de los consejos directivos informan que se benefician enormemente de que los supervisores indiquen cómo se compara su institución con las demás. Este potente detonante de mejoras contribuye a la credibilidad de los supervisores.

También resulta útil para los miembros de los consejos disponer de comentarios por parte de los supervisores sobre cómo se compara la institución con el mercado (“la vemos como más/menos agresiva que la mayoría en este aspecto...”). Estas apreciaciones ayudan a los consejos a entender lo que está ocurriendo y confirmar (o no) su pertinencia.

El número de grandes instituciones en algunas jurisdicciones es suficiente como para realizar evaluaciones útiles entre pares, pero, aun así, entender cuál ha sido la experiencia en otros lugares puede resultar beneficioso. En otras hay pocas IFSI, por lo que la evaluación de diferencias y la investigación comparativa puntual requieren de información sobre otras jurisdicciones. A medida que los supervisores de IFSI interactúen más con los consejos, deberán compartir regularmente sus experiencias con otros supervisores y sus observaciones sobre

buenas prácticas. Eso colocaría también a los supervisores en una mejor posición para compartir una variedad de observaciones sobre prácticas con los miembros de los consejos de las instituciones que supervisan.

El Grupo de Supervisores Principales (GSP) parece ser el mejor foro para participar en este proceso habitual (se realiza al menos una vez al año). Transcurrido cierto tiempo, el GSP debería considerar el publicar observaciones sobre un “abanico de prácticas” referentes a la eficacia del gobierno corporativo, como una forma de beneficiar a otros supervisores y miembros de consejo. El GSP debería también organizar discusiones periódicas con los directores de las IFSI globales de mayor tamaño, para estar al tanto de cómo está evolucionando la interacción entre los supervisores y el consejo.

*6. Los organismos formuladores de políticas deben incluir a los supervisores en sus procesos de toma de decisiones regulatorias.*

Los supervisores cuentan con conocimientos incomparables y valiosos respecto al punto de intersección entre estabilidad financiera, instituciones financieras y aplicación de regulaciones. Por lo tanto, los formuladores de políticas deben incluir conscientemente a los supervisores de alto rango en la formulación de políticas y en los procesos de regulación prudencial de las instituciones nacionales y globales.

En particular, el G30 considera que los principales organismos internacionales de formulación de políticas, como el Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria, el Consejo de Estabilidad Financiera y el Fondo Monetario Internacional, no cuentan con representatividad suficiente de supervisores de alto nivel en sus comités ni con iniciativas de formulación de políticas. Lo mismo puede decirse respecto a la formulación de políticas en jurisdicciones locales. Por lo tanto, se insta a tales organismos a aumentar la representatividad de los supervisores de alto nivel y a consultarles durante el proceso de formulación de políticas.

7. *La evaluación periódica por parte de los supervisores sobre la eficacia de los consejos de las IFSI es parte importante y legítima del proceso de supervisión, siempre y cuando los supervisores inviertan en las herramientas y en la formación del personal para evaluar adecuadamente. Estas evaluaciones pueden contribuir a la mejora continua de los consejos y abordar las anomalías, allí donde un gobierno corporativo débil o ineficaz pudiera convertirse en fuente de problemas sistémicos graves.*

La situación actual de la evaluación de los consejos por parte de los supervisores varía ampliamente de un país a otro e incluso entre los países del G20.<sup>2</sup> Algunos supervisores han estado realizando esta actividad como parte de la evaluación de la gerencia que compone su sistema de calificación. En otros casos, la metodología de supervisión incluye una sección explícita que se relaciona con el consejo. Otros cuentan con pruebas formales de aptitud y honorabilidad para la designación de nuevos miembros del consejo, pero poca evaluación continua. Algunos han creado centros de expertos dentro de la institución supervisora para ayudar a ello. Un cierto número incluye el monitoreo del consejo en las revisiones de supervisión de departamentos concretos de la IF.

A partir de la investigación realizada para este informe, resulta claro que gran parte de la actual evaluación a cargo de los supervisores está más orientada a las características del consejo: tamaño, habilidades, idoneidad de mandato y estatutos, proceso de designación, duración de cargos, independencia y así por el estilo. Algunas evaluaciones de supervisión se centran en la idoneidad del material que recibe el consejo. Los miembros de consejo informan que muchos supervisores han aumentado el número de asuntos que les remiten para su aprobación. Aunque se trata de consideraciones necesarias para los supervisores, no son suficientes.

---

<sup>2</sup> Esto quedó confirmado durante la investigación para este informe y en el documento *Thematic Review on Risk Governance. Peer Review Report*, publicado por el CEF en febrero de 2013.

Los supervisores están prestando mucha menos atención a la eficacia de los consejos (en contraposición con sus características), a pesar de que la eficacia debería ser el punto focal. Muy pocos supervisores están realizando esfuerzos concertados. La realidad es que a los supervisores siempre les ha resultado más fácil evaluar la idoneidad de los consejos de instituciones más pequeñas que los de las IFSI más grandes y más complejas.

Los supervisores deberían basar sus evaluaciones en un claro entendimiento de la función de vigilancia y gestión responsable que desempeñan los consejos, no en actividades que equivalen a suplantar a la gerencia. Las evaluaciones deberían basarse en discusiones de fondo con el presidente del consejo, el presidente del comité de auditoría, el presidente del comité de riesgos y otros. Eso, junto con otras labores de supervisión, puede ayudar a que los supervisores entiendan y documenten ejemplos de comportamientos eficaces o ineficaces.

Algunos supervisores tienen acceso a las autoevaluaciones realizadas por los consejos. Esto debería suponer, solamente, una aportación a la evaluación realizada por los supervisores.

La investigación realizada para este informe reveló también que, con base en sus interacciones y su conocimiento de la institución, muchos equipos supervisores de IFSI cuentan con valiosas impresiones sobre el desempeño de los consejos o la cultura institucional. A menudo esta información no está consolidada ni sintetizada de forma útil a nivel ejecutivo para permitir una supervisión eficaz. Estas impresiones podrían también ser de provecho para los miembros de los consejos si se comunicaran de tal manera que propiciaran una mejora.

Las evaluaciones de la eficacia de los consejos por parte de los supervisores requieren de un componente de criterio mayor de lo acostumbrado en comparación con otras evaluaciones de supervisión. Pero eso no debería amedrentar a los supervisores. Pueden crearse metodologías que cuenten con una cierta integridad, eviten un trato injusto y diferenciado de las instituciones y que



estén lo suficientemente fundamentadas en observaciones como para gozar de credibilidad. Pero reconocer los límites del criterio implica tener cuidado a la hora de exigir cambios o de prescribir la manera como deberían producirse esos cambios.

A partir de las diez funciones clave y comportamientos eficaces descritos en el informe *Toward Effective Governance of Financial Institutions*, el G30 ha creado una plantilla que ejemplifica lo que sería una discusión estructurada entre el consejo y los supervisores sobre la eficacia del primero. La plantilla y las instrucciones para su posible uso se encuentran en el apéndice 2.

*8. Para lograr consistencia entre grandes instituciones en asuntos de consejo y promover avances, los supervisores necesitan de un proceso interno de garantía de calidad robusto e internacionalmente consistente, así como buscar activamente que el sector, incluidos los miembros de consejos directivos, les proporcionen retroalimentación sobre su desempeño.*

Antes de emitir sus hallazgos de supervisión, varios supervisores siguen procedimientos internos de garantía de calidad para comparar los principales criterios y las calificaciones de supervisión entre los equipos responsables de las diferentes IFSI. Algunos cuentan con una auditoría interna *a posteriori* de los procesos de supervisión. Otros realizan encuestas confidenciales a las partes interesadas, publican los resultados y los utilizan para priorizar áreas susceptibles de mejoramiento. Estas encuestas cubren cuestiones como el grado de profesionalismo de la participación, el conocimiento que posee el personal y el momento oportuno de las acciones emprendidas.

Dado que los supervisores se centran más en asuntos de consejo, sería útil incluir a los consejos en el procedimiento de las encuestas. Varios supervisores cuentan con otros procedimientos que los miembros de los consejos pueden utilizar para aportar comentarios constructivos sobre la experiencia de supervisión. En algunos casos, el supervisor principal los recaba; en otros, el

director de la institución busca comentarios informales. Es importante que estos procedimientos, sin importar cuál sea su formato, existan, se utilicen y sean considerados como valiosos.

El G30 apoya todas estas maneras de proceder y las considera buenas prácticas.

*9. Los formuladores de políticas deben fortalecer y dar un enfoque a las evaluaciones de supervisión del FMI y el CEF.*

El FMI lleva a cabo evaluaciones periódicas independientes de países cuya referencia son los principios para una supervisión eficaz acordados internacionalmente. Para aumentar su efecto y utilidad, debería hacerse más hincapié en los principales problemas de un país (como los recursos para supervisión o la independencia) y plantear su discusión ante el Consejo Directivo del FMI, en informes públicos y en informes al CEF. El FMI podría garantizar que los equipos que realizan la vigilancia anual (los llamados informes del artículo IV) tengan la capacidad para dar mejor seguimiento a tales problemas fundamentales. Los análisis de pares del CEF para seguimiento de los países podrían vincularse mejor con los hallazgos obtenidos por el FMI. El CEF podría recibir un informe anual sobre las tendencias y los avances en cuestiones y temas de supervisión clave, incluyendo información sobre países específicos.

Las evaluaciones independientes o análisis de pares realizados por el FMI o el CEF, en la medida en que se relacionan con el gobierno corporativo, deberían incluir periódicamente los resultados de las discusiones con una selección de miembros de consejo de las IFSI como parte de la evaluación.

### **3. ¿QUÉ DEBERÍAN APORTAR LOS CONSEJOS DIRECTIVOS?**

Los consejos directivos de las instituciones financieras deben aceptar voluntariamente su interacción con supervisores de calidad; considerar esa interacción como una aportación a la eficacia del consejo; entender que es responsabilidad

del supervisor buscar garantías razonables de que el consejo resulte eficaz y que la cultura del riesgo de la institución es adecuada, y ayudar a los supervisores a cumplir con dicha responsabilidad. Los consejos deben convertir en prioridad el mejoramiento de su relación con los supervisores y tomar medidas específicas para favorecer el nuevo paradigma recomendado en este informe.

El consejo directivo desempeña un papel crucial en el gobierno corporativo y en el equilibrio de los intereses de las múltiples partes interesadas. El informe del G30 *Toward Effective Governance of Financial Institutions* recomienda encarecidamente que los consejos se centren en la estrategia, el gobierno corporativo del riesgo y la calidad de la gerencia, y que eviten invertir demasiado tiempo en las actividades de cumplimiento. Ante este mandato, y dadas las realidades de la supervisión después de la crisis, forjar relaciones de trabajo productivas con los supervisores debería ser una prioridad máxima para los consejos.

Lo anterior no significa que los consejos directivos y los supervisores deban estar siempre de acuerdo, sino que la convergencia de sus respectivos intereses debería ser considerable. Los consejos están mejor situados para entender los objetivos de interés público de una buena supervisión y para tomarlos en cuenta al construir y mantener el nuevo paradigma en las relaciones.

Los consejos directivos también marcan pauta respecto a cómo debe interactuar la institución con los supervisores y su grado de apertura a ellos, de modo que puedan realizar su labor de manera eficaz y eficiente. Los consejos también marcan la pauta en cuanto a si las inquietudes de los supervisores son tratadas con seriedad.

Asimismo, los consejos directivos deben considerar a los supervisores como una valiosa fuente de inteligencia sobre el sector, una que puede proporcionarles información de referencia sobre cómo las prácticas de una IF se comparan con las de instituciones similares, así como información y observaciones referentes a la cultura y otros aspectos de la propia institución.

Con el fin de que los consejos contribuyan a las relaciones que se recomiendan en este informe, son necesarias las acciones siguientes:

*1. Los consejos directivos de las IFSI deben incluir miembros que sostengan una relación en curso con los supervisores y que estén versados en temas de interés para el supervisor.*

Los miembros de los consejos directivos a menudo subestiman el compromiso de tiempo que implica pertenecer a un consejo, sobre todo para quienes ocupan puestos de liderazgo clave, y es inevitable un mayor compromiso de tiempo por parte de algunos de ellos.

Resulta crucial que los miembros del consejo estén suficientemente preparados para un intercambio de opiniones productivo con los supervisores. Esto requiere de la actitud y la aproximación adecuadas. Los consejos deben entender el cambio en proceso en el ámbito de la regulación y la supervisión y necesitan adaptarse a la nueva realidad. Deben preparar a la IF para el cambio, y su intercambio de opiniones con los supervisores debería evidenciar que comprenden los problemas.

Los consejos directivos necesitan contar con experiencia en cuanto a riesgo e instituciones financieras, entre otras habilidades, para poder interactuar eficazmente con los supervisores. Esto debería tenerse en cuenta cuando se efectúen nombramientos para puestos de liderazgo en el consejo.

*2. Los consejos directivos deben entender la manera en que su estructura facilita o dificulta las relaciones con los supervisores.*

Varios supervisores que participaron en este estudio opinaron que la interacción eficaz con los consejos directivos de grandes bancos resultaba más fácil cuando el cargo de presidente del consejo y el de director ejecutivo no los ocupaba la misma persona. El G30 reitera su postura, manifestada en el informe *Effective Governance*, de que “hay un muy buen motivo para separar ambas funciones” (pág. 33). Parece poco razonable pedirle a una

persona que ocupe ambos puestos y combinarlos concentra demasiado poder en una sola persona. El G30 considera que el criterio de supervisión señalado anteriormente merece especial atención y aboga por una separación. Cuando dichos cargos no están separados, el director principal o el director independiente de mayor nivel debe participar activamente en los diálogos con los supervisores.

Por sus características, las estructuras de consejo duales ya separan la dirección supervisora de la ejecutiva y todos los miembros del consejo de supervisión son independientes. Resulta esencial que la estructura del consejo garantice que información adecuada y oportuna llegue a los consejos de supervisión para ayudarles en su interacción con los supervisores.

Los miembros de los consejos directivos de las IFSI deben interactuar con el supervisor de origen, pero también (aunque con menos frecuencia) con los demás supervisores anfitriones *esenciales* del grupo de la institución financiera. (Véase el recuadro para conocer más sobre el papel del supervisor de origen.)

Un problema en particular se presenta cuando los grandes bancos son supervisados por varias autoridades prudenciales y de supervisión del comportamiento, y cada una quiere interactuar con el consejo. Es probable que este problema se agudice conforme las autoridades que supervisan el comportamiento de mercado se centren más en la cultura interna. La principal interacción de los consejos directivos normalmente será con la autoridad prudencial.

*3. Los consejos directivos deben supervisar las relaciones de la gerencia con los supervisores y garantizar que la alta gerencia incluya a personas capaces de fomentar relaciones de calidad con los supervisores, y que uno de los subalternos del director ejecutivo sea el responsable general de las relaciones de los supervisores como grupo con los principales reguladores de la IF.*

Los consejos directivos deben comprobar que, en general, las relaciones con los supervisores

resulten constructivas y reconocer que existirán puntos de divergencia.

Deben comentar con franqueza cómo es su relación con su supervisor de origen. El gerente a cargo de las relaciones con los supervisores debería formar parte del comité gerencial del director ejecutivo.

El consejo directivo debe supervisar la respuesta de la gerencia a las recomendaciones y los requisitos de los supervisores. La prontitud y la exhaustividad resultan fundamentales. Los consejos marcan la pauta adecuada desde la cúpula cuando dan seguimiento a los problemas de cumplimiento para asegurarse de que sean abordados rápida y cabalmente, y que, de lo contrario, los responsables serán sancionados como corresponda. Para que resulte eficaz, la respuesta a los hallazgos de los supervisores no debería ser tratada sólo como un ejercicio de cumplimiento. Los miembros del consejo deberían también asegurarse de que tanto ellos como la gerencia busquen la raíz de los problemas. Los supervisores deben ayudar aportando su punto de vista sobre las causas. Los consejos deberían preguntarse a sí mismos y a la gerencia si los hallazgos de los supervisores en cierto aspecto podrían resultar relevantes para otros aspectos.

*4. Los consejos directivos deben dedicar suficiente tiempo a entender las metodologías y las prioridades de la supervisión, en contraposición con las de la regulación.*

Los consejos directivos necesitan sesiones de instrucción regulares sobre las metodologías y las expectativas de los supervisores (para complementar las que ya reciben normalmente sobre cuestiones regulatorias). Eso les ayudará a realizar una mejor labor, particularmente cuando ponderen si la dotación de recursos para las funciones de riesgo y control es adecuada. Los supervisores tienen la obligación de ayudar a los consejos en este necesario proceso de aprendizaje.

5. *Los consejos directivos deben centrarse en su propia eficacia, por lo que cualquier autoevaluación debe tener como base el entendimiento y la demostración de comportamientos eficaces. Los consejos deben buscar continuamente mejorar sus prácticas de gobierno corporativo.*

Los consejos directivos deben garantizar que su propio procedimiento de autoevaluación considere plenamente los aspectos que son de interés para los supervisores (y que deben ser de interés también para el propio consejo). Este procedimiento debería considerar con franqueza si hay margen para mejoras.

Como se recomienda en el informe del G30 *Effective Governance*, ya es práctica habitual que los consejos directivos realicen autoevaluaciones. Aunque estas resultan valiosas, el comportamiento eficaz de los consejos de las IFSI es tan importante para el éxito de estas instituciones y para su seguridad y solvencia, que ninguna medida complementaria está de más. Resulta fundamental centrarse más en evaluar el desempeño con franqueza y en mejorar los aspectos que lo requieran.

La plantilla del apéndice 2 contiene preguntas ilustrativas basadas en las diez tareas identificadas por el G30 para un consejo directivo eficaz, tal como se exponen en el informe *Effective Governance*. Los consejos harían bien en hacerse regularmente el tipo de preguntas incluidas en ese apéndice, no sólo como parte de su preparación para el intercambio de opiniones con los supervisores, sino como garantía de su eficacia continua.

6. *Los consejos directivos deben ser proactivos al discutir formalmente su eficacia con los supervisores.*

Como ya se ha señalado, el modelo ideal es el que da a los supervisores un alto grado de confianza en el desempeño de los consejos directivos de manera que puedan contar con ellos. Esto significa que los consejos deben ser capaces de hablar de su eficacia en aspectos de importancia para ellos y para los supervisores. Los consejos necesitan ser

capaces de poner ejemplos que ilustren la eficacia, y esto es algo que va más allá de lo que se incluye normalmente en las autoevaluaciones.

Las evaluaciones e intercambios de opiniones sobre la eficacia deben girar en torno a los tres factores primordiales que controla el consejo directivo: la elección de la estrategia, la evaluación de la toma de riesgos y la garantía de que hay disponible el talento humano necesario, empezando por el director ejecutivo, para poner en práctica la estrategia acordada. Los consejos deben ser capaces de dar y explicar ejemplos concretos de eficacia como parte de esta discusión estructurada. Los supuestos de gobierno corporativo en acción pueden incluir la interacción del consejo y la gerencia fuera de la sala del consejo, para reflejar cómo funcionan los consejos de manera cotidiana durante un período más largo.

La plantilla del apéndice 2 ofrece una buena base para un diálogo estructurado. Complementada con otros materiales de supervisión, brinda elementos para realizar una valoración razonable acerca de si los consejos directivos funcionan con eficacia. A los consejos que sean verdaderamente eficaces y entiendan lo que esto supone les resultará fácil manifestarlo a los supervisores.

#### 4. ESTÁNDARES CULTURALES Y ÉTICOS

Los consejos directivos deben entender la cultura de su institución y estar atentos a cualquier problema derivado de ella que necesite rectificación. Esto es aplicable particularmente a la identificación de una cultura de riesgo y al actuar con prontitud al respecto. Si bien la cultura en general de una institución afecta su actitud hacia la toma de riesgos, la atención a la cultura del riesgo debe ser una prioridad dada su relación más directa con la seguridad y la solvencia. Los consejos directivos deben asegurarse de que el sistema de remuneración promueva la cultura deseada, intercambiar opiniones al respecto en el consejo y con los supervisores y utilizar periódicamente

## EL PAPEL DEL SUPERVISOR DE ORIGEN

**E**l supervisor *de origen* corresponde a la jurisdicción donde se ha constituido la IF o donde se ubican sus oficinas principales. Un supervisor *anfitrión* corresponde a cualquier otra jurisdicción donde la IF realiza actividades.

Uno de los principales desafíos de los convenios de supervisión actuales es que son varias las entidades que normalmente supervisan a las IFSI de mayor tamaño, de modo que interactúan a través de varias unidades de negocio o departamentos. También pueden existir múltiples entidades supervisoras en una jurisdicción, dependiendo de las disposiciones nacionales, o incluso dentro de un mismo país, lo que añade mayor complejidad.

Esta situación pudiera crear confusión y, en algunos casos, conflictos, en las expectativas de supervisión. Además, la falta de coordinación entre diversas entidades supervisoras puede ocasionar duplicidad de esfuerzos, tensión entre supervisores y oportunidades perdidas para supervisar con eficacia a la IF. Esta situación es probable que se agrave en los países que separan formalmente parte de las operaciones locales más cuantiosas de las grandes IF y que cuentan con consejos independientes diferenciados para, por ejemplo, operaciones de mayoreo o menudeo con fondos separados.

Todas estas cuestiones presentan un gran desafío al nuevo paradigma propuesto que el G30 propugna para los consejos directivos y los supervisores de las IF. Las IFSI cuentan con un consejo a nivel de grupo y a menudo con miembros no ejecutivos para

determinadas subsidiarias. Los consejos de las grandes IFSI disponen de varios medios de interacción entre sus miembros y los principales supervisores de origen y anfitriones. Una fórmula que parece funcionar es que determinados miembros del consejo del grupo interactúen con los supervisores clave de las filiales principales para tratar cuestiones de gobierno corporativo a nivel de grupo que competan al regulador de la filial, al tiempo que los consejos de las filiales tratan lo relativo a sus responsabilidades con su supervisor directo. No queda claro a estas alturas si será posible aplicar esta metodología en las diversas variantes de instituciones con activos resguardados (*ring-fenced institutions*) que actualmente se están considerando.

El G30 recomienda que el supervisor de origen responsable de una IFSI supervise la coordinación y la coherencia de las comunicaciones para evitar acciones inconsistentes entre los supervisores de origen y de los anfitriones e incluso entre distintos supervisores dentro de una misma jurisdicción. Esta función de gestión de las relaciones no debe trastocar las responsabilidades ni el papel de los supervisores locales sino favorecerla, asegurándose de que la retroalimentación y las expectativas estén coordinadas en todo el grupo. Además, el supervisor de origen debe desempeñar un papel fundamental en todas las comunicaciones importantes para el consejo y el director ejecutivo del grupo.

Los supervisores de origen y los principales supervisores anfitriones de las IFSI deben redoblar esfuerzos para comunicarse y coordinarse regular y eficazmente.



una variedad de técnicas formales e informales para vigilarlo. Los supervisores deben compartir con el consejo sus observaciones sobre la cultura del riesgo de la institución. Los supervisores y los formuladores de políticas deben ser cautos respecto a redactar normas o directrices acerca de la cultura y albergar expectativas realistas sobre aquello que es realizable.

La cultura comprende los comportamientos y las actitudes que se dan por hecho en una institución con base en los sistemas y mensajes que los refuerzan o los socavan. En palabras de quienes estudian la cultura de la seguridad en las principales instituciones complejas: “Es la sumatoria de los valores, las actitudes, las competencias y los patrones de conducta individuales y grupales que determinan su compromiso con la estrategia de riesgo (seguridad) de una institución, su estilo y su suficiencia”.<sup>3</sup>

El informe del G30 *Effective Governance* afirma que “los valores y la cultura pudieran ser la piedra angular del gobierno corporativo de las IF, puesto que motivan los comportamientos de las personas en toda la institución y la eficacia final de las disposiciones de gobierno corporativo” (pág. 76). La cultura es la brújula interna que guía el comportamiento de las personas cuando nadie las está mirando. Implica características imprecisas que desafían una medición cuantitativa, pero que no pueden ser ignoradas.

No existe una cultura que sea la idónea para una IF de gran tamaño. Cualquier cultura puede fracasar. Una cultura deficiente o fallida puede resultar tan desestabilizante para una institución como los problemas de capital o liquidez. Y existen extremos de una cultura que, si no se controlan, pudieran causar problemas graves. Por lo tanto, los extremos o problemas graves tienen que ser detectados y abordados rápidamente por los consejos y,

---

<sup>3</sup> Esta definición, proporcionada por primera vez en 1993 por la Comisión de Salud y Seguridad del Reino Unido, ha sido adoptada ampliamente en muchos sectores. Ver <[http://en.wikipedia.org/wiki/Safety\\_culture](http://en.wikipedia.org/wiki/Safety_culture)>.

si no es por ellos, por los supervisores. La cultura de las instituciones tiene que ser más reconocida y tenida en cuenta en la toma de decisiones, y su consideración, junto con el gobierno corporativo y la estrategia de negocio, es pieza fundamental de una supervisión con visión de futuro.

La cultura está estrechamente alineada con el modelo de negocio. Gerentes, consejos directivos y supervisores deben considerar detenidamente si el modelo de negocio refuerza una cultura sana. Las estrategias y los modelos de negocio que se centran en las ventas y no en los clientes, en los resultados a corto plazo y no en el valor a largo plazo, en el crecimiento y no en la sostenibilidad, y en el bajo costo y no en la eficiencia, pueden generar culturas ruinosas. Cambiar la cultura puede resultar muy difícil si no se cambia también el modelo de negocio.

La cultura del riesgo de cada institución estará incorporada de forma natural a la cultura general de la institución y a la cultura financiera del país.

Debido a la naturaleza de la cultura, los supervisores y los reguladores (y los organismos normativos internacionales) deben estructurar su quehacer de manera tal que no se le considere como un método prescriptivo detallado que pudiera convertirse en un ejercicio de cumplimiento únicamente.

La expectativa realista de las intervenciones de los supervisores debe ser el abordar las culturas potencial y extremadamente problemáticas (anómalas), sin mitigación suficiente y sin medidas resolutorias del consejo directivo. Resulta útil entender cómo es la cultura en las instituciones grandes. No obstante, los supervisores deben evitar cualquier intento de establecer distinciones culturales en detalle entre una institución y otra. No existe un ideal cultural para una IF. Esperar más que lo ya expresado es pedir algo imposible de realizar, desperdiciar recursos escasos y llevar a una intromisión excesiva en el funcionamiento de los bancos.

Los problemas culturales no son exclusivos de las IF. Otros negocios complejos, que afectan a muchas personas y cuya quiebra puede resultar catastrófica, prestan atención a los problemas de

cultura empresarial. Abundan las investigaciones y la bibliografía práctica sobre cultura de la seguridad en compañías energéticas, aerolíneas e instituciones de salud, entre otras. Muchas han perfeccionado herramientas, incluyendo encuestas y grupos de discusión, para monitorear y evaluar la cultura. Algunas IF están empezando a utilizar estas herramientas. Los comités de recursos humanos de los grandes bancos a menudo cuentan también con información relevante sobre la cultura, obtenida de evaluaciones de desempeño y encuestas internas de empleados, incluidas las evaluaciones de 360 grados<sup>4</sup> si la institución las lleva a cabo. Los participantes del sector financiero deberían salir del ámbito de las finanzas en busca de buenas ideas sobre cómo evaluar y promover la cultura deseada.

Los consejos directivos deben marcar la pauta deseada desde la cúpula y reforzarla mediante la cultura y sus acciones continuas. Resulta fundamental una cultura de apertura y respeto mutuo entre la gerencia y el consejo.

La investigación realizada para este informe indica que los consejos directivos de instituciones que han experimentado crisis graves debido en parte a problemas culturales han cobrado conciencia de las cuestiones culturales y los factores condicionantes de la cultura. Se han embarcado en programas de cambio cultural, a menudo vinculados a cambios en el modelo de negocio que –admiten– no son procesos sencillos ni cortos. Los consejos de otras grandes IF parecen ser conscientes de dichas cuestiones, pero están adoptando un enfoque menos proactivo.

La coherencia de los mensajes es trascendental a la hora de establecer y reforzar la cultura. La manera como la alta gerencia y el consejo directivo abordan las decisiones de gran repercusión (y qué tipo de comunicación tiene lugar respecto al motivo por el que se tomaran decisiones clave sobre hacer algo o no hacer nada) transmite un mensaje

---

<sup>4</sup> En las evaluaciones de 360 grados, superiores, pares y subalternos proporcionan comentarios sobre desempeño laboral.

cultural contundente, como sucede con las decisiones sobre remuneración y ascenso.

La filosofía de supervisión respecto a cómo intervenir en las cuestiones culturales también está gestándose apenas, aunque algunos supervisores informaron que sí intercambian opiniones sobre la cultura con miembros de los consejos.

El Grupo de Intensidad y Eficacia de la Supervisión del Consejo de Estabilidad Financiera está contemplando ciertos indicadores de la cultura del riesgo. La cultura no es susceptible a muchas técnicas de supervisión tradicionales. Los consejos directivos obtienen diversos indicadores tanto formales como informales. Algunos de los muchos indicadores posibles pudieran medir la gestión del riesgo en vez de ser genuinos indicadores de la cultura. Y aunque pueden aportar al debate sobre la cultura, necesitarían complementarse con otros aspectos culturales. Los consejos y los supervisores pueden sintetizar las causas raíz en estos indicadores para evaluar hallazgos acerca de la cultura.

Los miembros de los consejos directivos y los supervisores por lo general entienden que las comunicaciones sobre la cultura del riesgo podrían resultar mutuamente beneficiosas, pero son plenamente conscientes de los desafíos. Dada la situación actual de las interacciones entre supervisores y consejo, la labor en cuanto a cultura debe avanzar progresivamente al tiempo que se fortalece la confianza y la aptitud para dichas relaciones. Hay ciertas cosas que los supervisores y los consejos deben hacer.

*1. Los supervisores y los consejos directivos deben utilizar una lista breve de sencillos rasgos descriptivos de la cultura tanto positivos como negativos. Utilizar este tipo de taxonomía ayuda a los consejos a reconocer la cultura singular de su propia IF, entender mejor sus beneficios y riesgos y evaluar si se han establecido atenuantes. Los consejos (y los supervisores) no deberían dar por hecho que saben cuál es la cultura de la institución ni que los*

*comportamientos deseados son bien entendidos por el personal.*

En las IF grandes, hablar de cultura es centrarse, con justa razón, en la cultura del riesgo cuando la discuten los miembros del consejo o los supervisores, y en el trato a los clientes cuando la discuten los supervisores del comportamiento de mercado. El trato a los clientes, si es un problema grave o generalizado, supone también un tema para los supervisores prudenciales. Esto equivale a una crisis de riesgo operativo con consecuencias para el riesgo de reputación. Aunque estas áreas de atención son pertinentes, los supervisores deberían también ser conscientes de los aspectos más amplios de la cultura para garantizar que se tenga una visión integral y a futuro de una institución.

Entre los descriptores útiles de la cultura deseada están: ¿se valora la conciencia del riesgo en toda la IF?, ¿fomenta la sustentabilidad?, ¿está centrada en el cliente?, ¿valora la integridad, la rendición de cuentas, la independencia de pensamiento, el respeto a los puntos de vista de los demás, la transparencia, el hacer lo correcto y la toma de decisiones equilibrada?, ¿está abierta a refutaciones constructivas, incluidas las de subalternos?, ¿considera la gestión del riesgo y el cumplimiento como un valor agregado?, ¿existe una cultura de apropiación del riesgo y de cumplimiento en las funciones del negocio y de control?, ¿se da la colaboración entre grupos funcionales?, ¿se observa innovación y excelencia en la ejecución?, ¿se aprende de los errores?, ¿se incluye a los demás?, ¿es conservadora, prudente o cauta? Aunque estos rasgos parecen ser deseables en todos los casos, también pueden resultar problemáticos en determinadas circunstancias. Por ejemplo, una cultura demasiado conservadora o cauta puede carecer del dinamismo necesario para el éxito, aunque la cautela a su vez supone un baluarte de la seguridad y la solvencia. De nuevo, como ejemplo, la bibliografía sobre cultura empresarial apunta a que un exceso de colaboración puede generar un pensamiento colectivo, que a su vez puede plan- tear riesgos.

En contraste, varias personas entrevistadas para este informe propusieron elementos de la cultura que pueden resultar problemáticos. Algunos ejemplos incluyen las preguntas siguientes: ¿crece por el mero hecho de crecer?, ¿está excesivamente centrada en las ventas o los costos?, ¿tiene un director ejecutivo (o encargado de la línea de negocio) controlador?, ¿es exageradamente condescendiente?, ¿es tan agresiva que no sopesa suficientemente si la meta trazada es un objetivo correcto?, ¿impulsa el negocio pero desatiende los riesgos y los controles?, ¿está motivada por el ego o por sentirse los mejores?, ¿es arrogante?, ¿considera las políticas y los límites como elementos manipulables?, ¿está dividida en silos?, ¿valora mucho más la autonomía que el control y la observancia de las políticas?

Los aspectos de la cultura que podrían resultar problemáticos pueden mitigarse. Por ejemplo, algunos se lamentan de la cultura preponderante que se centra en el director ejecutivo y en el desempeño a corto plazo. Efectivamente, las instituciones necesitan directores ejecutivos activos y comprometidos que puedan impulsar el cambio y lograr estrategias complejas para alcanzar el éxito (lo cual es importante para la seguridad y la solvencia). Los inconvenientes de este tipo de cultura pueden mitigarse mediante un consejo directivo también fuerte, con un alto grado de refutación eficaz y el contrapeso de un presidente enérgico.

La actitud de la institución hacia el supervisor a menudo revela su cultura. Lo mismo puede decirse de la manera como se satisface y utiliza el apetito de riesgo: ¿se trata de una declaración simbólica carente de fondo o, más bien, de una guía valiosa para la toma de decisiones estratégicas y de negocio?

La actitud y el estilo del consejo directivo, del director ejecutivo y del equipo de alta gerencia suponen modelos a seguir fundamentales, al igual que la pauta que marquen los directivos a partir de los mandos intermedios. El grado en que las acciones estén coherentemente alineadas dice mucho más acerca de la verdadera cultura que cualquier declaración de normas éticas y de valores (aunque



muchos informan que estas declaraciones son herramientas útiles para la comunicación interna y el rumbo a seguir, si son respaldadas por los comportamientos deseados).

Algunos hicieron hincapié en que la cultura viene determinada por aquello que se elogia en la institución tanto como por lo que se desaprueba. Las evaluaciones del desempeño para determinar si las personas se han apegado a los comportamientos, la cultura y el apetito de riesgo deseados, así como otras mediciones “más subjetivas”, pueden proporcionar un incentivo.

Reforzar la cultura deseada requiere una comunicación constante, centrada y regular. Los consejos directivos deben estar conscientes de cómo y con qué frecuencia la cúpula de la institución comunica la cultura deseada. Varias IF importantes informaron que sus bancos estaban haciendo que la cultura fuera algo tangible para el personal mediante el uso generalizado de ejemplos de qué se debe y no se debe hacer. Algunas estaban manteniendo vivas las lecciones aprendidas del pasado para inculcar la cultura deseada. Algunos consejos reciben reportes sobre transacciones cuantiosas que fueron rechazadas por las áreas de riesgo y control de la institución por su incompatibilidad con el grado de apetito de riesgo deseado.

*2. Los consejos directivos y los supervisores deben entender que evaluar la cultura consiste en evaluar a las personas, individual y colectivamente, utilizando las llamadas habilidades sociales (es decir, liderazgo eficaz y valores). Los miembros de consejo independientes ocupan un lugar privilegiado para juzgar la cultura debido a las experiencias de alto nivel en otras empresas y otros ámbitos de la sociedad que aportan a la institución. Los supervisores pueden también evaluar la cultura del riesgo si cuentan con las competencias, la capacidad de comunicación y el método adecuados.*

Los supervisores y los miembros de consejos directivos hacen hincapié en que la cultura no es sinónimo de normas; más bien, consiste en la manera

como el personal interactúa y lleva a cabo las operaciones de negocios.

La capacidad de un consejo directivo para describir la cultura de la institución utilizando una taxonomía como la que se ofrece más arriba es un rasgo elemental de cualquier evaluación. Los miembros del consejo deben buscar oportunidades para juzgar la cultura de manera formal e informal y para intercambiar opiniones al respecto. Este proceso debería incluir las opiniones del personal respecto a los directivos, así como la búsqueda activa de oportunidades para considerar a los mandos intermedios. Algunas instituciones están realizando encuestas internas sobre la cultura que pueden resultar una contribución útil, pero no la única, en las deliberaciones entre el consejo y la alta gerencia.

Los consejos directivos y la alta gerencia deben también ser capaces de identificar ejemplos de decisiones clave, declaraciones, planes de acción, estrategias y recompensas o sanciones que favorecen la cultura deseada, y estar en capacidad de comentarlos con los supervisores. Esto incluiría medidas que ha tomado el propio consejo.

En muchos casos, los equipos de supervisión cuentan con una visión única de la cultura de una institución, la cual obtienen en el transcurso de su labor e interacción con ella a muchos niveles. El desafío consiste en reunir dichas visiones, considerar la cultura de una institución desde el plano macroprudencial y decidir si es tan grave su problemática que requiere una intervención. Los intercambios de opiniones sobre problemas de cultura con consejos directivos que sean receptivos pueden ser una extraordinaria vía para que los supervisores compartan sus inquietudes e influyan en el comportamiento de la institución. Los supervisores, los consejos directivos y la gerencia deberían estar atentos a una tendencia potencialmente dañina en la cultura de la institución.

Los supervisores deben realizar evaluaciones, utilizando dicha taxonomía, basándose en sus propias observaciones. Tanto los consejos directivos como los supervisores deben tener cuidado

de detectar las grandes diferencias culturales que pudiera haber en las unidades principales de la institución. Los consejos y los supervisores deben encontrar maneras eficaces de comunicar aspectos de la cultura, pues estas cuestiones son delicadas y cabe la posibilidad de malentendidos. El paradigma basado en la confianza que se plantea en este documento debería ayudar en ese sentido.

El actual intercambio de opiniones sobre el apetito de riesgo entre consejo y supervisores pudiera también ampliarse para arrojar luz sobre cuestiones culturales. Los diálogos respecto a cómo han de interpretarse las declaraciones de apetito de riesgo, y lo que cae en ese ámbito y lo que no, pueden ayudar a esclarecer la cultura del riesgo.

Cuando los bancos viven crisis en la gestión del riesgo, un análisis de las causas raíz puede ayudar a detectar si la cultura fue un factor contribuyente.

Los consejos directivos deben intercambiar opiniones sobre la cultura con los encargados de las funciones de riesgo y control y con los auditores externos para obtener su punto de vista. La función de cumplimiento en algunas grandes instituciones está yendo más allá de su papel tradicional de formar-se criterios sobre actitudes y estándares internos.

*3. Los consejos directivos deben determinar si las estructuras de remuneración y las decisiones sobre personal clave favorecen la cultura deseada. Los supervisores y los consejos deben comentar si el vínculo entre remuneración y comportamiento deseado está dando buenos resultados.*

La cultura consiste en las acciones que sustentan los comportamientos y valores deseados y en las acciones que ponen de manifiesto qué comportamientos y valores no son deseados. La remuneración supone una indicación de qué comportamientos valora y celebra la institución y qué comportamientos considera indeseables. Lo mismo sucede con las decisiones sobre ascensos y contrataciones, sobre todo cuando se contratan altos ejecutivos.

Los consejos directivos deben asegurarse de que el sistema de remuneración imponga las sanciones

correspondientes por infracciones al apetito de riesgo, los límites o las políticas. Este método debería también aplicarse a las funciones de riesgo y control y a los altos ejecutivos cuyo comportamiento no sea acorde con la cultura deseada de la IF. Por supuesto, las violaciones graves suponen un motivo de despido. Pero de no ser así, una reducción en la remuneración por violaciones menos graves envía un mensaje claro. Las acciones que favorezcan la cultura deseada en circunstancias complejas deberían recompensarse.

Algunas de las preguntas clave que deben debatir los consejos directivos y los supervisores incluyen las siguientes: ¿cómo se manejan el apetito de riesgo, las infracciones a los límites y los errores?, ¿cómo se recompensa la iniciativa por parte del personal de sacar a la luz un problema grave de riesgo?, ¿se han dado denuncias de incidentes graves que resulten indicadores útiles?, ¿cómo se trata a los denunciantes?, ¿se toma en cuenta explícitamente la adaptación cultural en las contrataciones de ejecutivos de alto nivel y de mandos intermedios?, si es así ¿cómo?, ¿a quién promueve la IF a los puestos de alto nivel y qué dice dicha acción respecto a la cultura? Los consejos deben entender las respuestas a este tipo de preguntas y quedar satisfechos con ellas, y los supervisores deben ser capaces de tratar dichas respuestas con los consejos.

El consejo directivo también debe comprobar que determinados aspectos del sistema de remuneración, como los diferimientos salariales para jubilación, las cláusulas de limitaciones de bonos y el empleo de instrumentos de deuda riesgosos, favorezcan la cultura deseada y adecuada.

## APÉNDICES

### **Lo que otros han dicho sobre las relaciones entre los supervisores y los consejos directivos**

El gobierno corporativo es uno de los temas predominantes en la literatura para evaluar las

lecciones aprendidas de la crisis financiera global. Desde entonces se ha escrito mucho al respecto y, en particular, sobre cómo determinadas prácticas inadecuadas de gobierno corporativo, en los ámbitos de gerencia y de consejo directivo, contribuyeron a la desenfrenada acumulación de riesgo que finalmente llevó a la crisis. Muchas fuentes también analizan cómo debería ser una estructura de gobierno corporativo más adecuada para las instituciones financieras (IF), con informes como el *Salz Review* (2013), el *Walker Review* (2009) y el de Mehran y Mollineaux (2012) como ejemplos destacados. Además, un creciente volumen de publicaciones está intentando poner atención en los efectos de la supervisión sobre el gobierno corporativo.

#### *Características estructurales de un buen gobierno corporativo*

Los autores han intentado condensar los rasgos distintivos de un gobierno corporativo eficaz de las IF, aunque la gama de atributos es amplia.

Resulta crucial definir claramente las funciones y las responsabilidades del presidente y los consejeros. El consejo directivo en su totalidad debe, por ejemplo, “autorizar y supervisar la puesta en práctica de la estrategia general de riesgo del banco [...] el sistema de controles internos, el marco conceptual del gobierno corporativo institucional, los principios y valores de la institución [...] y el sistema de remuneración”.<sup>5</sup> El presidente desempeña un papel crucial en la supervisión y coordinación de la labor del consejo. Él o ella debe contar con la suficiente experiencia y conocimientos para dicha función y ser capaz de dedicarle una cantidad de tiempo considerable. En la medida de lo jurídicamente posible, es recomendable separar las funciones de director ejecutivo y de presidente del consejo, puesto que “combinarlas implica hacer caso omiso de la divergencia de deberes y capacidades y

---

<sup>5</sup> Basel Committee on Banking Supervision (2010), p. 8.

concentrar una cantidad injustificada de poder y dominio en manos de una persona”.<sup>6</sup>

La composición del consejo directivo debe centrarse en garantizar un alto grado de capacidades en general. “El consejo colectivamente debe contar con los suficientes conocimientos y experiencia relevantes para cada una de las importantes actividades financieras que el banco piensa llevar a cabo con el fin de permitir un gobierno corporativo y supervisión eficaces”.<sup>7</sup> El establecimiento de comités dedicados exclusivamente a temas fundamentales (auditoría, riesgo, etc.) puede ayudar a garantizar que sean elegidos miembros del consejo competentes. “Si procede, el consejo debe establecer comités para mejorar la eficacia, la eficiencia, la calidad y la independencia de la toma de decisiones del consejo, y la supervisión y el gobierno corporativo de la entidad aseguradora”.<sup>8</sup>

Es necesario garantizar que los miembros del consejo puedan dedicar suficiente tiempo a sus funciones, aunque en la práctica pocas jurisdicciones llegan al extremo de limitar el número de cargos que una persona puede ocupar. “En vez de limitar estrictamente el número de periodos en funciones, debe sentarse el principio general de que los consejeros dediquen suficiente tiempo a sus deberes en una institución financiera. Los accionistas y las autoridades supervisoras deben vigilar que las instituciones financieras apliquen este principio general.”<sup>9</sup>

La evaluación continua del desempeño del consejo directivo, individual y colectivamente, resulta fundamental. “Para contribuir al desempeño del consejo, resulta una buena práctica evaluar regularmente al pleno del consejo y a cada uno de sus miembros. La colaboración de facilitadores externos para llevar a cabo dichas evaluaciones puede

---

<sup>6</sup> European Commission (2010b), p. 8.

<sup>7</sup> Basel Committee on Banking Supervision (2012), p. 12.

<sup>8</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (2011), p. 23.

<sup>9</sup> European Commission (2010b), p. 7.

contribuir a la objetividad del proceso.”<sup>10</sup> Es importante encontrar una manera de incorporar de manera eficaz los resultados de estos hallazgos a la labor que realizan los supervisores. Sin embargo, se debe tener cuidado de garantizar que la información potencialmente negativa no sea divulgada innecesariamente, ya que ello podría dar por resultado autoevaluaciones menos honestas. “Existe también una fuerte tendencia a no revelar los resultados a los accionistas. La principal explicación de esto es que la divulgación pública de los resultados de la evaluación inhibiría la apertura de los directores al proceso de evaluación y socavaría considerablemente su valor.”<sup>11</sup>

Para llevar a cabo sus deberes con eficacia, los consejos directivos necesitan contar con un alto grado de acceso y visibilidad de las funciones de riesgo y control en la institución. “El consejo y el comité de riesgo son capaces de recibir información, tanto de manera formal como informal, directamente del director de riesgos o del área de gestión de riesgos”.<sup>12</sup> Aunque el director de riesgos ha visto reforzada su función desde la crisis, garantizar que pueda rendir informe directamente al consejo o a su comité de riesgos –y no sólo al director ejecutivo– podría fortalecer aún más la independencia. Una consulta de la Comisión Europea con las instituciones financieras de la Unión Europea revela que “la mayoría [de las IF consultadas] considera que el director de riesgos debería tener la obligación de informar directamente al consejo o al comité de riesgos con regularidad o poder hacerlo si fuese necesario”.<sup>13</sup>

#### *Supervisión más allá de los requisitos formales*

No obstante la importancia de los aspectos estructurales del gobierno corporativo, estos no garantizan los resultados deseados, según muestra gran parte de lo que se ha publicado al respecto.

Efectivamente, concentrarse demasiado en los requisitos formales pudiera llevar a una supervisión orientada al cumplimiento mecánico y no a la evaluación significativa de la eficacia. “Cuando evalúan bancos a título individual, los supervisores deben tomar en cuenta que cada uno necesitará adoptar métodos de gobierno corporativo institucional diferentes en función de su tamaño, complejidad, estructura, importancia económica y perfil de riesgo.”<sup>14</sup> El punto focal debería ser el garantizar buenos resultados, basados en el modelo de gobierno corporativo interno que sea idóneo para cada institución. “En el análisis posterior a la crisis, se observa la inquietud de que algunas autoridades supervisoras hayan orientado más sus evaluaciones del riesgo a los procesos y características que a los resultados.”<sup>15</sup> Además, para que resulten eficaces, los procesos de gobierno corporativo de una institución deben ser responsabilidad del consejo directivo, el cual debe predicar con el ejemplo. “Una cultura corporativa probada, que favorezca y proporcione normas e incentivos adecuados para un comportamiento profesional y responsable, constituye la base fundamental de un buen gobierno corporativo. En este sentido, el consejo debería tomar la iniciativa a la hora de marcar la ‘pauta en la cúpula’ y de fijar unos estándares profesionales.”<sup>16</sup>

Los marcos conceptuales formales difícilmente reflejan todos los factores condicionantes de un gobierno corporativo eficaz, por lo que la evaluación de estos requiere de un mayor grado de criterios subjetivos. “Determinar y garantizar la verdadera eficacia de un consejo a veces puede resultar difícil. En ausencia de evidencias tangibles de la eficacia o la falta de esta, las actividades y valoraciones de los consejos por un supervisor pudieran, por defecto, inclinarse más a la regulación y evaluación de las características de los consejos y sus procedimientos que a la evaluación adecuada

<sup>10</sup> Basel Committee on Banking Supervision 2010, p. 11.

<sup>11</sup> European Commission (2010b), p. 9.

<sup>12</sup> Financial Stability Board (2013), p. 19.

<sup>13</sup> European Commission (2010b), p. 12.

<sup>14</sup> Basel Committee on Banking Supervision 2010, p. 31.

<sup>15</sup> Financial Stability Board (2010), p. 7.

<sup>16</sup> Basel Committee on Banking Supervision (2010), p. 8.

de los consejos para determinar su eficacia real.”<sup>17</sup> Algunos ejemplos de este tipo de características incluyen el estilo de liderazgo del presidente, otras cualidades de comportamiento y dinámicas interpersonales, así como la relación del consejo con el director ejecutivo.

La metodología de evaluación institucional basada en mayor medida en los criterios del supervisor implica que este deberá interactuar frecuentemente con el consejo directivo. En este sentido, “los diferentes métodos empleados actualmente por supervisores en todo el mundo para mejorar la eficacia de los consejos [incluyen] entrevistar periódicamente a cada consejero de manera individual para hacerse una idea de qué tan informado y proactivo han sido él y sus pares, hacer que los supervisores estén presentes y observen las reuniones de consejo de las IFSI [y] garantizar una comunicación regular con los consejos para comentar los hallazgos más recientes de los supervisores”.<sup>18</sup> Esta comunicación puede adoptar la forma de interacciones formales, pero para que sea verdaderamente eficaz es probable que deba incluir también un contacto informal abundante. “Los supervisores y las instituciones tienen que equilibrar la comunicación formal con una comunicación más regular y más informal a todos los niveles.”<sup>19</sup>

#### *Relación de los consejos directivos y supervisores*

Un aspecto importante que en general ha recibido muy poca atención es el potencial de alinear las responsabilidades entre consejos directivos y supervisores de manera más sistemática, aunque el documento del Instituto de Finanzas Internacionales (IIF) titulado *Achieving Effective Supervision: An Industry Perspective*, y el del CEF titulado *Intensity and Effectiveness of SIFI Supervision* cubren parcialmente estos temas. Ambas partes tendrían mucho que ofrecer a la otra si la colaboración funciona bien. “Las instituciones y las autoridades

tienen un fuerte interés compartido en lograr una supervisión eficaz. Para las autoridades, la supervisión es una herramienta indispensable para aportar objetivos regulatorios en lugar de garantizar simplemente el cumplimiento a pie juntillas de la regulación [...] Para las instituciones, favorecer y participar plenamente en una supervisión eficaz contribuye a proporcionar un ambiente estable a largo plazo en el cual proseguir con las actividades de negocio”.<sup>20</sup>

Una cantidad cada vez mayor del tiempo de un consejo directivo se invierte en analizar cuestiones relacionadas con la estrategia y el modelo de negocio de la institución. Muchos supervisores se están viendo orillados a dedicar más recursos a este análisis debido a la transición hacia prácticas de supervisión con mayor visión de futuro. La combinación de un conocimiento específico y profundo de la institución por parte del consejo con el punto de vista del sector y del grupo de pares por parte del supervisor llevará a que consejo y supervisor sean más capaces de evaluar las prácticas de la institución. “[El] método que se promueve en este informe haría a los miembros del consejo y a la alta gerencia objeto de un mayor escrutinio en estos aspectos [...] En muchos casos es probable que el supervisor, con su punto de vista sectorial y el beneficio de un asesoramiento experto, quedase satisfecho respecto al papel del consejo y sus miembros. Sin embargo, si no fuera así, insistiría en tener una vía de comunicación con el presidente del consejo o el director ejecutivo para hablar sobre lo que él considere como deficiencias.”<sup>21</sup>

Una colaboración más estrecha beneficiaría también a la capacidad del supervisor para verificar que se están manteniendo suficientes prácticas de gobierno corporativo y a la capacidad del consejo directivo para demostrarlo. En particular, alejarse de la “atención excesiva de los supervisores en la existencia de estructuras de gobierno

<sup>17</sup> Financial Stability Board (2010), p. 9.

<sup>18</sup> *Ídem*.

<sup>19</sup> Institute of International Finance (2011), p. 30.

<sup>20</sup> *Ibidem*, pp. 15-16.

<sup>21</sup> *Ibidem*, p. 24.



corporativo”<sup>22</sup> para prestar suficiente “atención a la eficacia de estas, una cuestión mucho más complicada”,<sup>23</sup> requerirá de una comunicación estrecha y abierta. Resultarán cruciales las entrevistas e intercambios de opiniones con los consejeros y los ejemplos concretos de gobierno corporativo eficaz que proporcione el consejo.

Por último, tanto los consejos directivos como los supervisores se beneficiarán de un mayor entendimiento de los problemas relacionados con la cultura desde la perspectiva del otro. “Si se desea recobrar la confianza, instituciones y supervisores deben trabajar conjuntamente para aprovechar y reforzar las buenas prácticas del sector. Tiene que haber una cultura de colaboración en toda la institución y en todo el sector.”<sup>24</sup> Los consejos se beneficiarán de que los supervisores les brinden sus apreciaciones sobre aspectos de la cultura exitosos en otras instituciones del sector y su entendimiento creciente de la necesidad de juzgar la cultura de cada institución de manera individual. Los supervisores se beneficiarán de un consejo que cuestione activamente la cultura de su institución y que haya obtenido una amplitud de conocimientos relacionados con el tema.

## **2. Plantilla ilustrativa para evaluar la eficacia de los consejos directivos**

En este apéndice se incluye una plantilla de ejemplo para que supervisores y consejos directivos la utilicen cuando evalúen la eficacia de los consejos. Se basa en los comportamientos eficaces de los consejos que se listan en el informe previo del G30, *Toward Effective Governance of Financial Institutions*. No existe una serie de respuestas “correctas” a los temas de discusión incluidos en la plantilla, y esta debería utilizarse como una herramienta para estimar la experiencia colectiva del consejo. Los supervisores deben buscar que los miembros del consejo entiendan bien los temas

de discusión y que proporcionen explicaciones plausibles de cómo los están abordando; no deben esperar que cada miembro del consejo cuente con experiencia profunda en todos los aspectos cubiertos. La cuestión crucial es si el consejo *colectivamente* cuenta con la experiencia para supervisar eficazmente la institución. Por consiguiente, que un determinado miembro del consejo carezca de experiencia profunda sobre un tema concreto no supone necesariamente un problema. El deseo de los miembros del consejo de mejorar, siguiendo un plan establecido, debería ser considerado por los supervisores como prueba de un gobierno corporativo eficaz en acción, no como una señal de debilidad.

Las preguntas específicas de la plantilla no pretenden ser definitivas, sino ilustrar que un procedimiento como este puede funcionar y arrojar resultados útiles. Aunque, comprensiblemente, los supervisores querrán también un debate improvisado.

Los consejos directivos pueden utilizar elementos de esta plantilla para mejorar las reflexiones respecto a su propia eficacia.

---

<sup>22</sup> *Ídem*.

<sup>23</sup> *Ídem*.

<sup>24</sup> *Ibidem*, p. 28.

PLANTILLA ILUSTRATIVA

<i>Tarea esencial</i>	<i>Posibles puntos para un debate estructurado</i>
<p>Configurar una estructura de liderazgo que permita a la junta trabajar eficazmente como un equipo unificado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se organizan los intercambios de opiniones en la junta?</li> <li>• ¿Cómo garantiza el presidente la posibilidad de participar?</li> <li>• ¿Cómo podría un miembro de la junta plantear una cuestión relacionada con el funcionamiento de la junta? ¿Se ha dado tal planteamiento en los últimos años?</li> <li>• ¿Hay decisiones importantes que siente que podrían haberse tratado más a fondo?</li> <li>• ¿Hay miembros de la junta que participan en los intercambios de opiniones más que otros?</li> </ul>
<p>Contratar a miembros que aporten colectivamente un equilibrio de conocimientos, habilidades, experiencia y puntos de vista, y que manifiesten una irreprochable independencia de pensamiento y acción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Puede usted, como presidente de la junta, darme una idea de cómo la composición actual de miembros de la junta le brinda la experiencia, las habilidades y los puntos de vista que desea ver satisfechos?</li> <li>• ¿Cómo se compara esto con su punto de vista sobre los desafíos de estrategia y riesgo que prevé la junta para la IF durante los próximos cinco años?</li> <li>• ¿Cómo utiliza los diversos conjuntos de habilidades y niveles de experiencia en las operaciones de la junta?</li> <li>• ¿Cómo garantiza que las capacidades colectivas de la junta basten para ocupar puestos clave de liderazgo, como presidir la junta y los comités importantes?</li> <li>• ¿Existen conjuntos de habilidades particulares que le gustaría añadir? O, dado el avance de la IF en esta dirección, ¿está considerando el añadir conjuntos de habilidades adicionales?</li> <li>• ¿Puede dar algunos ejemplos de cómo los miembros de la junta demostraron recientemente independencia de pensamiento (tal vez al aportar durante un intercambio de opiniones sobre estrategia, o sobre un problema relacionado con el riesgo o el talento humano)? Para facilitar lo anterior, ¿cómo maneja usted como presidente las operaciones de la junta?</li> </ul>
<p>Garantizar que la junta colectivamente posea un entendimiento matizado y amplio de todas las cuestiones referentes a la estrategia, el apetito por el riesgo y el comportamiento de mercado de la if, y una comprensión de los riesgos que ésta enfrenta y de su capacidad de resistencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discutir a profundidad con el presidente del comité de riesgo y/o sus miembros y con otros miembros de juntas tanto el marco conceptual del apetito por el riesgo como los principales riesgos que enfrenta el banco.</li> <li>• Repasar el marco conceptual para el apetito por el riesgo autorizado por la junta para analizar ejemplos de cómo se le ha utilizado para orientar la estrategia o decisiones concretas que ha tomado la junta durante, por ejemplo, el año anterior.</li> <li>• Comentar ejemplos de intercambios de opiniones recientes que la junta haya tenido con la gerencia respecto a qué significa el apetito por el riesgo en la práctica.</li> <li>• ¿Cómo se tiene en cuenta el apetito por el riesgo en la formulación de la estrategia y en las transacciones estratégicas en los ámbitos de gerencia y de junta? ¿Puede proporcionar algunos ejemplos de las cuestiones de estrategia comentadas explícitamente y consideradas tanto dentro como fuera del ámbito del apetito por el riesgo?</li> </ul>

<p>Nombrar al director ejecutivo y ponderar el talento gerencial de la institución, de manera que se garantice que el director ejecutivo y la alta gerencia posean las habilidades, los valores, las actitudes y la energía necesarios para el éxito.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué le revela su procedimiento de planeación de la sucesión acerca de las reservas de talento humano en la IF?</li> <li>• ¿Cuáles son sus procedimientos para formar a los posibles sucesores para diversos puestos clave?</li> <li>• ¿Existen aspectos que la junta esté esperando que el director ejecutivo los mejore?</li> <li>• ¿Existen algunas habilidades que piensa deban añadirse al equipo de alta gerencia, dada la estrategia de la IF?</li> </ul>
<p>Adoptar un punto de vista a largo plazo sobre la estrategia y el desempeño que se centre en un éxito sostenible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se centra la institución en la sostenibilidad del desempeño?</li> <li>• ¿Puede proporcionar un ejemplo en el que la sostenibilidad fuera considerada explícitamente en la toma de decisiones de estrategia o de negocio?</li> </ul>
<p>Respetar las diferencias entre las responsabilidades de la junta –fijar un rumbo, supervisar y controlar– y las responsabilidades gerenciales, consistentes en dirigir el negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delimitar las funciones correspondientes a la junta y a la gerencia es importante para la eficacia. ¿Lograr una delimitación adecuada se ha convertido en un problema para esta institución?</li> <li>• ¿Cómo comprueba que la delimitación está funcionando?</li> <li>• ¿En qué circunstancias consideraría la junta que necesita involucrarse más de lo normal? ¿Ha sucedido esto en el último año más o menos?</li> </ul>
<p>Acordar con la gerencia una estrategia y apoyar a la gerencia una vez que se hayan tomado las decisiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Puede describir los principales intercambios de opiniones y las cuestiones que se tuvieron en cuenta al conformar la estrategia?</li> <li>• ¿En qué grado participó la junta?</li> <li>• ¿Cómo supervisa la junta la puesta en práctica de la estrategia?</li> </ul>
<p>Refutar a la gerencia de manera enérgica y razonada, y discutir todas las propuestas estratégicas, las principales políticas de riesgo y las cuestiones operativas importantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Puede proporcionar uno o dos ejemplos de refutación eficaz por parte de la junta/el comité de usted durante el último año? Repasémoslo: ¿qué sucedió?, ¿cómo se produjo la refutación?,</li> <li>• ¿cómo respondió la gerencia?, ¿cuál fue el resultado?.</li> <li>• Tome como ejemplo una propuesta estratégica del año anterior y describa el intercambio de opiniones: ¿cómo se formó usted un criterio sobre la cuestión?, ¿fue adecuada la información?, ¿qué opciones se consideraron?</li> <li>• ¿Qué tan comprometida está la junta/el comité con encauzar la clase de información que quiere considerar? ¿Puede proporcionar ejemplos de esto en el último año?</li> <li>• Utilizando un ejemplo del último año, ¿puede resumir diversas reflexiones y diálogos sobre una política sobre riesgo en particular que usted haya considerado?</li> </ul>



---

Garantizar que se han establecido procedimientos rigurosos y adecuados para monitorear el cumplimiento de la institución con la estrategia y el apetito por el riesgo acordados y con todas las leyes y regulaciones aplicables. Dar seguimiento proactivamente a las debilidades o problemas potenciales.

- ¿Cómo supervisa la eficacia del marco conceptual de control/apetito por el riesgo? ¿Con qué frecuencia durante un año se concentra en dicha supervisión?
- ¿Qué información recibe sobre cómo está funcionando dicho marco?
- ¿Cuál sería el detonante que lo llevaría a revisar a fondo la eficacia de dicho marco?
- ¿Puede proporcionar un ejemplo de intercambios de opiniones con la gerencia sobre la eficacia del marco de monitoreo?
- ¿Analiza la gerencia/junta regularmente los problemas importantes que otras IF enfrentaron para extraer lecciones aprendidas? ¿Puede ofrecer algunos ejemplos?

---

Evaluar la propia eficacia de la junta con regularidad, ocasionalmente con la ayuda de asesores externos, y compartir esta evaluación con el supervisor principal.

- ¿Cuáles son los principales puntos que toma en cuenta de la autoevaluación de la junta?
  - ¿Con qué grado de seriedad toma la junta sus autoevaluaciones?
  - ¿Puede describir la naturaleza del intercambio de opiniones que se produjo?
  - ¿Cómo evalúa los avances en los planes de acción?
  - ¿Cómo ayudan los principales puntos de acción extraídos de la encuesta a ser una junta mejor?
-

## BIBLIOGRAFÍA

- Ashby, Simon, Tommaso Palermo, y Michael Power (2012), *Risk Culture in Financial Organisations: An Interim Report*, Centre for Analysis of Risk and Regulation, London School of Economics and Political Science, Londres.
- Basel Committee on Banking Supervision (2010), *Principles for Enhancing Corporate Governance— Final Document*, Banco de Pagos Internacionales, Basilea.
- Basel Committee on Banking Supervision (2012a), *Core Principles for Effective Banking Supervision*, Banco de Pagos Internacionales, Basilea.
- Basel Committee on Banking Supervision (2012b), *Principles for the Supervision of Financial Conglomerates—Final Report*, Joint Forum, Banco de Pagos Internacionales, Basilea.
- Cihák, Martin, Asli Demirgüç-Kunt y R. Barry Johnson (2013), *Incentive Audits: A New Approach to Financial Regulation*, Policy Research Working Paper, núm. 6308, Banco Mundial, Washington, D.C.
- Comisión Europea (2010a), *Corporate Governance in Financial Institutions and Remuneration Policies*, Green Paper COM(2010) 284, Bruselas <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/company/docs/modern/com2010\\_284\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/com2010_284_en.pdf)>.
- Comisión Europea (2010b), *Summary of Responses to Commission Green Paper on Corporate Governance in Financial Institutions*, Directorate General Internal Market and Services, Bruselas <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/consultations/docs/2010/governance/feedback\\_statement\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/consultations/docs/2010/governance/feedback_statement_en.pdf)>.
- Financial Stability Board (2010), *Intensity and Effectiveness of SIFI Supervision –Recommendations for Enhanced Supervision*, Basilea.
- Financial Stability Board (2012), *Increasing the Intensity and Effectiveness of SIFI Supervision: Progress Report to the G20 Ministers and Governors*, Basilea.
- Financial Stability Board (2013), *Thematic Review of Risk Governance Peer Review Report*, Basilea.
- Grupo de los Treinta (2012), *Toward Effective Governance of Financial Institutions*, Washington, D.C.
- Institute of International Finance (2011), *Achieving Effective Supervision: An Industry Perspective*, Washington, D.C.
- Mehran, Hamid, y Lindsay Mollineaux (2012), *Corporate Governance of Financial Institutions*, Staff Report, núm. 539, Banco de la Reserva Federal de Nueva York, Nueva York.
- OCDE (2011), *OECD Guidelines on Insurer Governance*, París.
- Palmer, John, y Chang Su Hoong (2010), *How Can Financial Supervisors Improve the Effectiveness of Corporate Governance?*, Private Sector Opinion, núm. 18, International Finance Corporation, Washington, D.C.
- Salz Review (2013), “An Independent Review of Barclays’ Business Practices”, Barclays plc, Londres.
- Treasury Committee (2012), *Corporate Governance and Remuneration in the Financial Service Sector –Written Evidence*, House of Commons, British Parliament, Londres.
- Walker Review (2009), *A Review of Corporate Governance in UK banks and Other Financial Industry Entities –Final Recommendations*, HM Treasury, Londres <[http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/http://www.hm-treasury.gov.uk/d/walker\\_review\\_261109.pdf](http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/http://www.hm-treasury.gov.uk/d/walker_review_261109.pdf)>.

# Índice 2013

	Núm.	Pág.
Alberola, Enrique, José María Serena y Sonsoles Gallego <i>Una comparación de las crisis de deuda en América Latina y la zona del euro</i> .....	1	8
Bernanke, Ben S. <i>Un siglo de la banca central estadounidense: objetivos, marcos de política y rendición de cuentas</i> .....	2	43
Borio, Claudio <i>Tiempos, acervos y flujos: cómo entender los retos macroeconómicos globales</i> .....	1	18
Carstens, Agustín <i>Agenda del G20 bajo la presidencia de Rusia</i> .....	1	1
Grupo de los Treinta <i>Un nuevo paradigma: consejos directivos y supervisores de instituciones financieras</i> .....	4	203
Iwata, Kikuo <i>Finalidad y mecanismo de la relajación monetaria cuantitativa y cualitativa</i> .....	3	182
Jácome H., Luis I. <i>Política macroprudencial: en qué consiste y cómo ponerla en práctica</i> .....	2	93
Morales, Raúl <i>Vigilancia de los sistemas de pago en América Latina y el Caribe</i> .....	1	32

	Núm.	Pág.
Reinhardt, Dennis, y Salvatore Dell'Erba <i>Las olas de capital no son todas iguales: análisis sectorial de las alzas en las entradas de IED .....</i>	2	57
Roa, María José <i>Inclusión financiera en América Latina y el Caribe: acceso, uso y calidad .....</i>	3	121
Warman D., Fanny <i>Integración del capital regulatorio en países latinoamericanos y efectos de Basilea III .....</i>	3	149

# Miembros del CEMLA

## ASOCIADOS

Banco Central de la República Argentina	Banco Central de Reserva de El Salvador
Centrale Bank van Aruba	Banco de Guatemala
Central Bank of the Bahamas	Bank of Guyana
Central Bank of Barbados	Banque de la République d'Haïti
Central Bank of Belize	Banco Central de Honduras
Banco Central de Bolivia	Bank of Jamaica
Banco Central do Brasil	Banco de México
Eastern Caribbean Central Bank	Banco Central de Nicaragua
Cayman Islands Monetary Authority	Banco Central del Paraguay
Banco Central de Chile	Banco Central de Reserva del Perú
Banco de la República (Colombia)	Banco Central de la República Dominicana
Banco Central de Costa Rica	Centrale Bank van Suriname
Banco Central de Cuba	Central Bank of Trinidad and Tobago
Centrale Bank van Curaçao en Sint Maarten	Banco Central del Uruguay
Banco Central del Ecuador	Banco Central de Venezuela

## COLABORADORES

### *Bancos centrales*

Deutsche Bundesbank (Alemania)	Banca d'Italia
Bank of Canada	Bangko Sentral ng Pilipinas
Banco de España	Banco de Portugal
Federal Reserve System (Estados Unidos de América)	Sveriges Riksbank (Suecia)
Banque de France	Swiss National Bank
	European Central Bank

### *Otras instituciones*

Superintendencia de Bancos y Seguros (Ecuador)	Turks and Caicos Islands Financial Services Commission
Superintendencia del Sistema Financiero (El Salvador)	Banco Centroamericano de Integración Económica
Superintendencia de Bancos de Guatemala	Banco Latinoamericano de Comercio Exterior, S. A.
Comisión Nacional de Bancos y Seguros (Honduras)	CAF-Banco de Desarrollo de América Latina
Superintendencia de Bancos de Panamá	Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. (Confederación Alemana de Cooperativas)
Superintendencia de Bancos (República Dominicana)	Fondo Latinoamericano de Reservas

**CENTRO DE ESTUDIOS MONETARIOS LATINOAMERICANOS**  
Asociación Regional de Bancos Centrales

[www.cemla.org](http://www.cemla.org)

