

## Guidelines on corporate governance principles for banks

Basel Committee on Banking Supervision

# Índice

- ➡ Introducción
- Resumen ejecutivo
- Detalle
- Implicaciones

## El BCBS ha publicado un documento final en el que acomete una revisión del marco de gobierno corporativo de los bancos

Contar con un gobierno corporativo efectivo es un elemento esencial para un adecuado funcionamiento del sistema bancario y de la economía en su conjunto. Por esta razón, desde la crisis financiera, el BCBS ha trabajado en mejorar el marco de gobierno de los bancos, lo que tuvo como resultado la publicación en octubre de 2010 de ***Principles for enhancing corporate governance***. Desde entonces, los bancos han mostrado un fortalecimiento de sus prácticas de gobierno corporativo.

No obstante, a la vista de las continuas novedades en la materia y con el propósito de incorporar las recomendaciones del FSB, el BCBS decidió acometer una revisión de las directrices de 2010 y ha publicado el documento final de ***Corporate governance principles for banks***.

Los objetivos de este documento son:

- Reforzar las **responsabilidades del Consejo** en materia de gestión de riesgos.
- Delimitar las **tareas específicas** del Consejo y de sus comités, de la Alta Dirección y de los órganos de control (lo que incluye el Chief Risk Officer (CRO) y la función de auditoría interna).
- Mejorar elementos clave del marco de gobierno corporativo, como son la **cultura al riesgo**, el **apetito al riesgo**, o su relación con la **capacidad de los bancos de asunción de riesgos**.
- Fortalecer los **mecanismos internos de control** de los bancos.

A continuación se presentan un resumen de las características del nuevo marco y las principales implicaciones que se derivarán de la implementación del mismo.

# Índice

Introducción

➡ Resumen ejecutivo

Detalle

Implicaciones

# Resumen ejecutivo

## Los principios del BCBS sobre gobierno corporativo se refieren al Consejo, la Alta Dirección, las estructuras de grupo, las líneas de defensa, la remuneración, la transparencia y el rol de los supervisores

### Ámbito de aplicación

- Los principios propuestos por el BCBS serán aplicables a los bancos. No obstante, su implementación deberá realizarse en consonancia con el **tamaño, complejidad, y perfil de riesgo** de la entidad en cuestión.

### Regulación previa

- “*Principles for enhancing corporate governance*”, BCBS, octubre de 2010.
- “*Thematic review on risk governance*”, FSB, febrero de 2013.
- “*Corporate governance principles for banks – consultative document*”, BCBS, octubre de 2014.

### Contenido principal

#### Consejo

- **Responsabilidades** (Principio 1)
- **Composición del Consejo y cualificaciones** (Principio 2)
- **Prácticas y estructura** (Principio 3)

#### Alta Dirección

- **Alta Dirección** (Principio 4)

#### Estructuras de grupo

- **Estructuras de grupo** (Principio 5)

#### Líneas de defensa

- Función de **gestión del riesgo** (Principio 6)
- **Identificación, seguimiento y control del riesgo** (Principio 7)
- **Comunicación de riesgos** (Principio 8)
- **Cumplimiento** (Principio 9)
- **Auditoría interna** (Principio 10)

#### Remuneración

- **Remuneración** (Principio 11)

#### Transparencia

- **Transparencia** (Principio 12)

#### Rol de los supervisores

- **Rol de los supervisores** (Principio 13)

# Índice

Introducción

Resumen ejecutivo

➔ Detalle

Implicaciones

# Detalle

## Consejo

**Entre las funciones del Consejo se encuentra la aprobación de la estrategia del banco, la definición del marco de gobierno y la supervisión de la Alta Dirección, entre otras. Deberá estar compuesto por un número suficiente de consejeros independientes**

### Principio 1: Responsabilidades

#### Consejo de Administración: responsabilidades, composición y cualificaciones

Ostenta la **responsabilidad global del banco**, por lo que debe desempeñar, entre otras, las siguientes funciones:

- Aprobar los **objetivos y estrategia del banco** y hacer un seguimiento de su implementación.
- Supervisar la implementación del **marco de gobierno** y revisarlo periódicamente.
  - Como parte del marco de gobierno global, el Consejo debe velar por que el banco cuente con un marco efectivo de gobierno del riesgo, lo que incluye el establecimiento del **apetito al riesgo a través del RAS** (junto con la Alta Dirección y el CRO), la definición de las **responsabilidades de gestión del riesgo** (i.e. tres líneas de defensa), etc.
- Desempeñar un papel relevante en la definición de la **cultura corporativa y los valores**. La cultura corporativa debe incluir un **código ético**.
- Aprobar y supervisar la implementación de **políticas** relativas al **proceso de evaluación de adecuación del capital** (ICAAP), a los **planes de capital y liquidez**, etc.
- Aprobar la **selección del CEO** y de algunos miembros clave de la Alta Dirección, así como **supervisar la gestión de la Alta Dirección** (ej. supervisar que sus decisiones son coherentes con la estrategia y las políticas aprobadas por el Consejo).

### Principio 2: Composición y cualificaciones

- El Consejo debe estar compuesto por un **número suficiente de consejeros independientes** (i.e. no ejecutivos y no sometidos a influencia indebida). Además, los consejeros que lo compongan deben **reunir una serie de requisitos** (conocimiento y experiencia en áreas relevantes, entendimiento del entorno económico y legal, etc.).
- El Consejo es el encargado de seleccionar a los consejeros<sup>1</sup>, y para ello debe contar con un **proceso claro**, lo que incluye la revisión de si el candidato posee los requisitos necesarios; de si es una persona íntegra; y de si cuenta con suficiente tiempo para llevar a cabo sus responsabilidades. Para la identificación de candidatos, el banco debe tener un **Comité de Nombramientos**.

(1) En algunas jurisdicciones, esta tarea corresponderá a la Junta de Accionistas.

# Detalle

## Consejo

**El Consejo debe definir prácticas y estructuras de gobierno adecuadas. En este sentido, ciertos bancos deberían contar con diversos Comités, como el de auditoría interna o el de riesgos**

### Consejo de Administración: prácticas y estructura

#### Principio 3: Prácticas y estructura

- El Consejo debe definir **prácticas y estructuras de gobierno** adecuadas y revisarlas periódicamente.
- El **Presidente** del Consejo debe desempeñar un papel importante en el funcionamiento del mismo. Debe ser un consejero **independiente o no ejecutivo**<sup>1</sup>.
- El Consejo debe contar con una serie de **Comités**:
  - **Comité de auditoría**: obligatorio para las SIB y recomendado para todos los bancos.
    - Debe supervisar el proceso de **reporting de información financiera**, el **establecimiento de políticas de contabilidad**, etc.
    - Debe estar compuesto enteramente por **consejeros independientes o no ejecutivos**.
    - Su **presidente debe ser independiente** y no ser presidente en otros comités.
  - **Comité de riesgos**: obligatorio para las SIB y recomendado para todos los bancos.
    - Debe **aconsejar al Consejo sobre el apetito al riesgo**, supervisar la **implementación del RAS** por la Alta Dirección, etc.
    - La **mayoría** de sus miembros deben ser **independientes** (también su presidente).
  - **Comité de remuneraciones**: obligatorio para las SIB. Debe ayudar al Consejo en la **supervisión del sistema de remuneraciones** y en asegurar que las **remuneraciones son apropiadas y consistentes con la cultura del banco**, el **negocio a largo plazo**, el **apetito al riesgo**, etc.
  - **Otros comités recomendados**: Comité de nombramientos y Comité de cumplimiento.
- El Consejo debe contar con una **política escrita de conflictos de interés**.

(1) En algunas jurisdicciones donde se permite que el Presidente tenga funciones ejecutivas, los bancos deberán introducir medidas para mitigar los potenciales efectos adversos.



# Detalle

## Alta Dirección y estructuras de grupo

**La Alta Dirección es la encargada de la gestión diaria del banco, y sus miembros deben reunir una serie de requisitos relativos a experiencia, competencia e integridad. En las estructuras de grupo, el Consejo de la matriz ostenta la responsabilidad global del grupo**

### Alta Dirección y estructuras de grupo

#### Principio 4: Alta Dirección

Bajo la dirección y supervisión del Consejo, la **Alta Dirección** debe llevar a cabo la **gestión de las actividades** del banco de una manera consistente con la estrategia, el apetito al riesgo, la remuneración y otras políticas aprobadas por el Consejo.

- En sus procedimientos, organización y toma de decisiones debe ser **clara y transparente**.
- Los miembros de la Alta Dirección deben tener la **suficiente experiencia, competencia e integridad**. Deberán ser seleccionados a través de **procesos de reclutamiento** adecuados, que tenga en cuenta las cualificaciones necesarias para el puesto.
- La Alta Dirección es la responsable de **delegar las diferentes tareas a los empleados** y establecer una estructura de gestión que promueva la transparencia en todo el banco.
- De manera consistente con la dirección dada por el Consejo, debe **implementar** las estrategias de negocio, los sistemas de gestión del riesgo, etc.
- La Alta Dirección debe **facilitar al Consejo toda la información** relativa a elementos clave del negocio, como son los cambios en el apetito al riesgo, resultados de negocio, cambios en la regulación, etc.

#### Principio 5: Estructuras de grupo

En una estructura de grupo, el Consejo de la matriz ostenta la **responsabilidad global** del grupo y debe asegurar el funcionamiento de un marco de gobierno apropiado a la estructura, negocio y riesgos del grupo y de las subsidiarias. El Consejo y la Alta Dirección deben comprender la estructura organizativa.

- El **Consejo de la matriz** tiene la **responsabilidad global** del grupo. Así, debe asegurar el establecimiento de un claro marco de gobierno corporativo, ser consciente de los riesgos materiales y otras cuestiones que afecten al grupo, y debe ejercer una adecuada supervisión sobre las subsidiarias.
- Los **objetivos estratégicos**, el **marco de gobierno del riesgo**, los **valores corporativos** y los **principios de gobierno corporativo** de las **subsidiarias** deben estar en **línea** con los definidos por la **matriz**.
- La Alta Dirección y el Consejo deben evitar las **estructuras opacas y complejas**.

# Detalle

## Líneas de defensa

**Los bancos deben contar con una función de gestión del riesgo, independiente de las líneas de negocio y encabezada por el Chief Risk Officer. Asimismo, deben identificar y controlar el riesgo de manera continua**

### Líneas de defensa: gestión del riesgo y control del riesgo

#### Principio 6: Función de gestión del riesgo

- Los bancos deben contar con una **función de gestión del riesgo independiente**, con los suficientes recursos e independencia, y con acceso al Consejo. Entre otras funciones, debe:
  - Identificar los **riesgos emergentes**, y **medir la exposición** del banco a los mismos.
  - Hacer un **seguimiento de las actividades de asunción de riesgos** para ver si están en línea con el apetito al riesgo aprobado por el Consejo.
  - **Reportar a la Alta Dirección**, al **Consejo** y al **Comité de Riesgos** sobre cuestiones de riesgos.
- Los bancos de mayor tamaño, complejidad e internacionalmente activas deben contar con un **CRO** que ostente la **responsabilidad** sobre la función de gestión del riesgo.
  - Su función principal es la supervisión de la implementación de la función de gestión del riesgo.
  - Debe tener suficiente autoridad e independencia, y sus funciones deben ser distintas a otras ejecutivas. Debe tener capacidad para interactuar con el Consejo o el Comité de riesgos.
  - Su nombramiento o cese deben ser aprobados por el Consejo o el Comité de riesgos.

#### Principio 7: Identificación, seguimiento y control del riesgo

- El riesgo debe ser **identificado y controlado** continuamente. Así, el marco de gestión del riesgo debe incluir políticas, procedimientos y procesos para la identificación, mitigación y seguimiento del riesgo.
  - El **Consejo y la Alta Dirección** (incluyendo al CRO), deben **evaluar los riesgos** a los que está expuesto el banco y el perfil de riesgo global.
  - La identificación y medición debe incluir elementos **cuantitativos y cualitativos**. Como parte de estos elementos, los bancos deben utilizar stress test o backtesting, entre otras prácticas.
  - Los bancos deben contar con **controles internos** para garantizar que la información financiera y de gestión es fiable, oportuna y completa, y para evitar el fraude.
- La **sofisticación** de las infraestructuras y de la gestión del riesgo deberán evolucionar al mismo tiempo que los cambios en el perfil de riesgo del banco, así como con las prácticas en la industria bancaria.
- La función de gestión del riesgo debe evaluar técnicas de **mitigación de las exposiciones** al riesgo.

# Detalle

## Líneas de defensa

Como parte de la segunda línea de defensa, los bancos deben contar con una robusta comunicación de riesgos y con una función responsable del cumplimiento de las leyes y normas. Además, como tercera línea de defensa, deben tener constituida una función de auditoría interna

### Líneas de defensa: comunicación del riesgo, cumplimiento y auditoría interna

#### Principio 8: Comunicación de riesgos

- Un marco de gobierno del riesgo efectivo requiere una **robusta comunicación** de riesgos, tanto a nivel de organización como en lo referente al reporting al Consejo y a la Alta Dirección.
  - Una fuerte cultura al riesgo debe promover una **comunicación abierta** sobre los riesgos.
  - La información debe ser comunicada al **Consejo y a la Alta Dirección** en tiempo oportuno, de forma precisa y entendible, para que puedan tomar decisiones fundadas.
- Los **sistemas de reporting** del riesgo deberán ser dinámicos, comprensivos y precisos.

#### Principio 9: Cumplimiento

- El **Consejo y la Alta Dirección** son los responsables del **cumplimiento** de las leyes y normas internas.
- La **Alta Dirección** debe establecer una **política de cumplimiento** que contenga los principios básicos que aprobará el Consejo y que explique el proceso por el que se identifica los riesgos de cumplimiento.
- Los bancos deben contar con una **función de cumplimiento**, que aconseje al Consejo y a la Alta Dirección en el cumplimiento de las leyes y normas internas. Esta función debe ser independiente.

#### Principio 10: Auditoría interna

- Los bancos deben contar con una **función de auditoría interna**, que constituye la tercera línea de defensa, y que es una garantía independiente con la que cuenta el Consejo y la Alta Dirección para asegurar procesos efectivos de gobierno, de gestión del riesgo y de control interno.
- La función de auditoría:
  - Debe **rendir cuentas al Consejo**.
  - Debe ser **independiente** de las actividades que audita. El Consejo y la Alta Dirección son los encargados de promover su independencia.
  - Debe tener suficiente **autoridad y recursos**.
- El Consejo y la Alta Dirección deben contribuir a la **efectividad de la función**.

# Detalle

## Remuneración y transparencia

**El Consejo es el encargado de supervisar la implementación del sistema de remuneraciones, que estar en línea con la estrategia de riesgo y con los intereses del banco a largo plazo. Asimismo, el gobierno de un banco debe ser transparente hacia las distintas partes interesadas**

### Remuneración y transparencia

#### Principio 11: Remuneración

- El Consejo, o por delegación el Comité de remuneraciones, es el responsable de supervisar la **implementación del sistema de remuneraciones** por parte de la dirección. Así, deben revisar los planes y procesos de remuneración al menos anualmente.
- Los **principios del FSB** sobre remuneración deberían aplicar a los bancos significativos, pero las NCA pueden decidir aplicarlos también a otros de menor tamaño de manera proporcional.
- El Consejo, junto con el Comité de remuneraciones si existe, deben **aprobar las remuneraciones de altos ejecutivos**, incluidos el CEO, el CRO y el director de auditoría interna.
- La remuneración de los empleados de las **funciones de control** (ej. cumplimiento, riesgo y auditoría interna) debe determinarse **independientemente de las líneas de negocio** que supervisan.
- La remuneración de los empleados que tienen una gran influencia sobre el perfil de riesgo debe ser sensibles a los resultados en un **horizonte de varios años** (ej. a través del diferimiento del pago).
- Su estructura debe estar en línea con la **estrategia de riesgo** y con los **intereses a largo plazo**.

#### Principio 12: Transparencia

- Todos los bancos deben **divulgar información** sobre áreas clave del gobierno corporativo, de manera proporcional a su tamaño, complejidad, etc. Como mínimo, deben hacer público anualmente:
  - El proceso de reclutamiento de los miembros del Consejo.
  - Si el Consejo ha establecido comités y el número de veces que se han reunido.
- También deberían divulgar **información sobre la remuneración** en un informe anual, y sobre elementos clave de las **estrategias de gestión del riesgo**.
- La información divulgada debe ser **clara y precisa**, y publicarse en la web, informes financieros, etc.

# Detalle

## Rol de los supervisores

**Por último, el BCBS especifica el rol que desempeña el supervisor. Así, los supervisores deben proporcionar directrices a los bancos, realizar evaluaciones globales, interactuar con el Consejo y la Alta Dirección, requerir mejoras, y cooperar con otros supervisores**

### Rol de los supervisores

#### Principio 13: Rol de los supervisores

- **Directrices:** los supervisores deben establecer guías y directrices en consonancia con los principios de gobierno corporativo del BCBS exigiendo a los bancos contar con sólidas políticas y prácticas de gobierno corporativo.
- **Evaluaciones globales:** los supervisores deben contar con procesos para evaluar íntegramente las prácticas de gobierno corporativo. Entre otras cosas, deberán evaluar:
  - Si el banco cuenta con mecanismos efectivos mediante los cuales el Consejo y la Alta Dirección ejercen sus funciones de supervisión.
  - Los procesos y criterios usados en la selección de los miembros del Consejo y la Alta Dirección.
  - La efectividad del sistema de gobierno del Consejo y la Alta Dirección, especialmente en lo relativo a la cultura de riesgo del banco.
- **Interacción regular:** los supervisores deberán interactuar regularmente con el Consejo y con sus miembros individualmente, con la Alta Dirección y con los responsables de la función del riesgo, de la función de cumplimiento y de auditoría interna (a través de email, teléfono, reuniones, etc.).
- **Mejoras:** deben contar con una serie de instrumentos a su disposición para requerir mejoras de gobierno (ej. poder exigir cambios en las políticas de los bancos, sanciones, etc.).
- **Cooperación con otros supervisores:** la cooperación e intercambio de información entre los distintos supervisores puede contribuir positivamente a un adecuado desempeño de la función de supervisión.

# Índice

Introducción

Resumen ejecutivo


Detalle

 Implicaciones

# Implicaciones

**El nuevo marco supone una serie de implicaciones a las que los bancos se deberán adaptar: mantener un número suficiente de consejeros independientes, crear una serie de comités, establecer funciones de control interno, divulgar información sobre gobierno corporativo, etc.**

## IMPLICACIONES

- 
- El Consejo debe definir un **marco de gestión del riesgo efectivo** que contenga la cultura de riesgo y al apetito al riesgo.
  - Los bancos deben mantener en el Consejo un número suficiente de **consejeros independientes**. El Presidente del Consejo debe ser también independiente.
  - El Consejo debe crear una serie de comités. En el caso de la SIB, deben crear un **Comité de auditoría**, un **Comité de riesgos**, un **Comité de retribuciones** y un **Comité de nombramientos**.
  - Los bancos deben crear las funciones de **gestión del riesgo**, de **cumplimiento** y de **auditoría interna**. Además, en el caso de los de gran tamaño y complejidad, deben contar con un **CRO** para dirigir la función de gestión del riesgo.
  - Los bancos deben **identificar y medir** el riesgo de una manera continua, y deben implantar una **robusta comunicación** de riesgos.
  - Deben **divulgar cierta información** sobre gobierno corporativo, lo que deberán hacer en los propios informes financieros, en la página web y en cualquier otro medio.