

El gobierno corporativo de entidades financieras sí importa

La comunicación "A" 5201 de Banco Central y los lineamientos para el gobierno societario de entidades financieras y sus derivaciones

POR **MARÍA CECILIA LANÚS OCAMPO** (*)

Sumario: I. Introducción. II. Ahora, el gobierno corporativo sí importa. III. Premios y castigos a las buenas y malas prácticas en gestión de riesgos. IV. La comunicación "A" 5201 y sus cuatro pilares. V. Estructura y valoración de la norma del BCRA. VI. Criterios en Política de incentivos económicos al personal. VII. Conclusión. VIII. Bibliografía.

I. Introducción

Desde hace algunos años escuchamos cada vez con más fuerza la importancia del buen gobierno en las empresas y las buenas prácticas. En el caso de bancos y entidades financieras, desde hace algunos años, (1) el Banco Central de la República Argentina (BCRA) tenía en carpeta un proyecto de norma de "Buenas prácticas de gobierno societario en entidades financieras". Si bien pasó tiempo de aquel proyecto, con la sanción de la comunicación "A" 5201 (2) emitida en mayo del corriente bajo el título "*Lineamientos para el gobierno societario de entidades financieras*", nuestro sistema financiero se ordena a los modelos requeridos por la comunidad financiera internacional (Basilea II y III).

Este cuerpo normativo encuentra a partir de los documentos del Comité de Basilea, (3) en la espe-

cie el Nuevo Acuerdo de Capital de junio de 2004, llamado Marco de Basilea II, un fuerte empuje para esa época solo en los círculos académicos y muy tímidamente algunos de los abogados especialistas del ámbito en nuestro sistema financiero comienzan a instalar el tema a discusión. Por aquellos tiempos parecía aun remota la idea de una norma local en este sentido. Así se señaló, (4) que recién cuando se plantease la imperiosa necesidad de incorporarse al mercado internacional de capitales las reglas y prácticas de Gobierno Corporativo se impondrían en nuestro sistema doméstico.

El conjunto de principios y normas para el gobierno societario están destinadas a cumplir el papel de "tutor" de la responsabilidad de los hombres de negocios, en este caso de banqueros y administradores.

Tanta agua ha corrido bajo el puente, que al parecer, se necesita refrescar la importancia de los principios elementales de un buen hombre de negocios, de adecuada, satisfactoria y eficiente gestión, de la veracidad y no opacidad, etc. La evidencia empírica luego de muchas crisis internacionales (5) y locales demuestra esta necesidad.

(*) Mi agradecimiento y admiración, al Dr. Rodolfo Aprea por sus valiosas enseñanzas y la oportunidad de introducirme al mundo del *corporate governance*.

(1) Por junio de 2008, se redactó un primer proyecto de norma de "Buenas prácticas de gobierno societario en entidades financieras" por parte del regulador.

(2) www.bcra.gov.ar/normativa. Texto Ordenado "Lineamientos para el gobierno societario de entidades financieras".

(3) El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, creado en 1975 por los Gobernadores de los bancos centrales del Grupo de los Diez, está compuesto por altos representantes de autoridades de supervisión bancaria y de bancos centrales de Alemania, Bélgica, Canadá, España, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón, Luxemburgo, Suecia, Suiza, los Países

Bajos y el Reino Unido. Sus reuniones suelen celebrarse en la sede del Banco de Pagos Internacionales en Basilea (Suiza), donde está ubicada su Secretaría.

(4) LANÚS OCAMPO, María Cecilia "Gobierno corporativo en entidades financieras. El rol fiduciario del directorio", LA LEY, 2006-D, 974.

(5) A modo de ejemplo en septiembre de 2008: Lehman Brothers se declaró en quiebra, los otros grandes bancos

Sin lugar a dudas es una medida sana y necesaria para nuestro sistema financiero, pues refuerza la prudencia en la conducción de un negocio de riesgo de descalce y alto leverage. La norma carga su impacto en la responsabilidad de los accionistas, el directorio y la alta gerencia desde un punto de vista de un rol fiduciario; que no es poca cosa (!).

El presente trabajo tiene por finalidad mencionar los aspectos más importantes que plantean un cambio en la cultura de la organización de la industria financiera local, marcándose un claro límite entre buenas y malas prácticas, la gestión armónica de los principios de los diversos riesgos y la importancia de un modelo de buena gobernanza.

En este sentido, cobra singular relevancia el espacio normativo y sus enunciados que da margen a un cierto grado de discrecionalidad en el diseño para la implementación de la norma, en cuanto ese margen discrecional, no genere un perjuicio económico a la entidad financiera que conlleve a pérdida en su valor y pondere en un deterioro al sistema financiero medido en su conjunto.

II. Ahora, el gobierno corporativo sí importa

En oportunidad de un trabajo anterior se señaló que el campo de estudio de la gobernanza es sumamente amplio, en términos generales va desde la formulación de reglas, principios, ordenanzas y códigos (*by laws*) (6) de buenas prácticas de modo que permitan que las empresas en su accionar actúen en coherencia con los objetivos y misiones implementadas en su estatuto

de inversión estadounidenses se transformaron en conglomerados bancarios, Fannie Mae y Freddie Mac fueron nacionalizadas, AIG fue rescatada justo al borde del colapso, Fortis, el conglomerado financiero, fue desmembrado y vendido, el mayor banco comercial de Islandia cayó, y seguidamente su sistema bancario, y varios países tuvieron que ofrecer enormes paquetes de ayuda en auxilio de sus bancos. Hasta hoy día vemos en Europa las consecuencias de la crisis global. Las deficiencias que condujeron a la crisis fueron numerosas y atribuibles a buen número de participantes del sistema, incluidos banqueros, inversionistas, agencias de calificación y supervisores; y desde el regulador, la principal insuficiencia se atribuyó al nivel y calidad del capital. (!)

(6) No quiero dejar de mencionar que en enero de este año las asociaciones de bancos han emitido un "Código de Prácticas Bancarias".

fundacional. Alcanza el diseño de mecanismos de representación, legitimación de poder, compromisos y responsabilidades, la aplicación de procedimientos de gestión, control, incentivos y estándares de desempeño para las funciones de funcionarios o miembros de una organización; la implementación de la transparencia, la producción de información oportuna, relevante y comprobable; la estructura de propiedad, los derechos de propiedad de los inversores, la constitución de directorios, los derechos decisorios y de control. También alcanza a la administración de los conflictos de intereses entre accionistas, acreedores, alta gerencia y demás incumbentes.

Es "clave" una buena gobernanza en las entidades financieras, para el desarrollo de un sistema financiero eficaz, sano y solvente. Ya había señalado acerca del convencimiento que, uno de los tantos puntos que hace a los términos de eficiencia es el rol que le cabe al directorio de las entidades financieras. (7)

Se considera al gobierno corporativo como el conjunto de procedimientos, instancias y prácticas institucionales que intervienen en el proceso de toma de decisiones de la empresa bancaria; con el objetivo de que el directorio y alta gerencia (CEO, gerencia general) se haga cargo en la toma de decisiones. Ello, en un marco de transparencia, de adecuada gestión, de control de los riesgos y responsabilidad empresarial, hacia la propia entidad (sus propietarios), sus depositantes, inversores y hacia el ente de contralor del sistema.

Se define así, un rol "*fiduciario*" para el Directorio, que será central en la implementación de un adecuado funcionamiento del gobierno corporativo para lo cual se abordan aspectos de estructura, responsabilidades y funcionamiento, integrando distintos comités del banco, dentro de los cuales, se pueden nombrar los de crédito, de activos y pasivos, de riesgo operacional, de tecnología, de nuevos productos, de cumplimiento, de riesgos y de prevención de lavado de activos.

Entiendo por rol "*fiduciario*" para el Directorio la modalidad con que corresponde se debe dar cumplimiento a las funciones de administración, es decir, con el cuidado y la diligencia que todo agente activo y probo acostumbra a poner en la

(7) Op. cit., LA LEY, 2006-D, 974.

administración de sus propios negocios. Nuestro régimen societario, art. 59 ley 19.550 (t.o. 1984) (Adla, XLIV-B, 1319) y modif., al describir los supuestos de responsabilidad de los directores establece que el director responderá cuando su conducta vulnere el *estándar* de lealtad, diligencia y del buen hombre de negocios.

Así, como señalaré más adelante el rol “*fiduciario*” del directorio en las entidades financieras se manifiesta en *las buenas prácticas en gestión de riesgos* como mecanismo para la consolidación de un sistema financiero sano y solvente.

III. Premios y castigos a las buenas y malas prácticas en gestión de riesgos

En los últimos treinta años, en el mundo se ha enfocado desde diversos ámbitos al estudio de los problemas que plantean para las entidades financieras, la pérdida de confianza por parte del público.

El Comité de Basilea a lo largo de todo ese tiempo buscó robustecer y asegurar la convergencia internacional en el proceso de revisión de las normas supervisoras para la suficiencia de capital en las entidades financieras. Si bien, en sus inicios sus directivas (siempre de adopción voluntaria) fueron dirigidas a aquellas entidades de países industrializados y con actividad internacional, desde hace más de veinte años, sus recomendaciones son implementadas en los textos normativos de los organismos supervisores bancarios miembros y otras autoridades supervisoras del mundo, incluida la Argentina. Permítanme hacer una muy brevísima reseña a fin de situar al lector en la evolución de las directrices, así:

A) El Acuerdo de Capital de Julio de 1988 (*International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, Basel Committee on Banking Supervision*). Allí se estableció un marco para una mayor solidez y estabilidad del sistema bancario internacional. Se diseñó normativa de suficiencia del capital, buscando que la misma no fuera una fuente de desigualdad competitiva entre los bancos internacionales.

B) La *Enmienda al Acuerdo de Capital de enero de 1996*. Incorpora *Riesgos de Mercado*.

C) El *Nuevo Acuerdo de Capital de junio de 2004*, llamado Marco de Basilea II, avanza en los

sistemas supervisión y *gestión de riesgos de las entidades financieras*.

D) En junio de 2006 se elabora el documento *Convergencia internacional de medidas y normas de capital, Marco revisado*; es una compilación del Marco Basilea II de junio de 2004. Este documento mejora la regulación del capital para tener en cuenta las prácticas bancarias y de gestión de riesgos. Uno de los principales logros ha sido encaminar a la *adopción de prácticas de gestión de riesgos más rigurosas por parte del sector bancario*. Basilea II, se apoya en 3 pilares normativos: capital mínimo exigible, examen por parte del supervisor y disciplina del mercado.

E) Para febrero de este mismo año el Comité emite un documento central para gobierno societario, titulado “*La mejora del gobierno corporativo en organizaciones bancarias*”.

Consta de ocho 8 principios que se consideran esenciales para conseguir un gobierno corporativo eficaz. Dicho principios versan sobre: 1-Los miembros del directorio deberán ser aptos para sus cargos, comprender claramente sus funciones en el gobierno corporativo y ser capaces de aplicar su buen juicio en asuntos que atañan al banco, 2-El directorio deberá aprobar y vigilar los objetivos estratégicos y valores corporativos del banco que se comunican a toda la organización bancaria, 3-El directorio deberá establecer y hacer cumplir líneas claras de responsabilidad y hacerlas cumplir en toda la organización, 4-El directorio deberá asegurar que la alta gerencia realiza un seguimiento adecuado acorde a la política de éste, 5-El directorio y la alta dirección deberán hacer uso del trabajo realizado por las funciones de auditoría interna y externa y de control interno, 6-El directorio deberá garantizar que las políticas y prácticas retributivas del banco son congruentes con su cultura empresarial, sus objetivos y su estrategia a largo plazo y con su entorno de control, 7-El banco deberá estar dirigido con transparencia y 8-El directorio y la alta dirección deberán comprender la estructura operativa del banco y saber si éste opera en jurisdicciones o mediante estructuras que obstaculizan la transparencia (principio de “conozca su estructura”). (8)

(8) Consultar documento en <http://www.bis.org/publ/bcbs122es.pdf>.

F) Más reciente, el Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria en su reunión del 12 de septiembre de 2010 anunció un nuevo paquete de reformas bancarias que atiende a “*Requerimientos mínimos globales más estrictos*”, en el marco llamado Basilea III. Aquí se presentan propuestas en el orden de *mejorar la gestión de riesgos y el buen gobierno en los bancos*, dentro de los principales puntos del paquete de reformas.

Como es de esperar, la actividad financiera involucra por su propia naturaleza procesos de administración de riesgos. Son riesgos propios de la actividad el riesgo de crédito, liquidez, tasa de interés, cambiario, mercado, operacional, reputacional, legal, entre los más relevantes. Dada la importancia de la estabilidad financiera, las entidades bancarias deben operar administrando sus riesgos adecuadamente. La dirección y alta gerencia es la principal responsable de garantizar que el banco posea capital suficiente para cubrir sus riesgos.

Ahora, ¿Cuál es el punto más sensible y relevante en la norma de gobierno societario en entidades financieras? ¿Qué íntima relación tiene con los riesgos bancarios?

Justamente, el foco de una buena gobernanza está dado en la gestión exitosa y adecuada de los riesgos y es ahí donde los administradores (directores, alta gerencia y gerencia) deben hacerse cargo, gestionar y conducir adecuadamente la entidad financiera con lealtad y diligencia del buen hombre de negocios en la industria bancaria. Es decir, que ahora están expresamente previstos los *premios y castigos a las buenas y malas prácticas en gestión de riesgos*, donde el rol “*fiduciario*” del directorio en las entidades financieras se demuestra en *las buenas o sanas prácticas en gestión de riesgos* como mecanismo para la consolidación de un sistema financiero sano y solvente.

Entiendo que el criterio del supervisor en estos lineamientos ha sido el de exigir un *plus* de compromiso y responsabilidad de los directores y alta gerencia de las entidades financieras con particular referencia a la política de gestión de riesgos. Es vigilante del cumplimiento y responsable del resto de la organización. Su rol “*fiduciario*”, será percibido en las buenas prácticas en gestión de riesgos.

IV. La comunicación “A” 5201 y sus cuatro pilares

Pues bien, ¿Cómo se plasman los lineamientos normativos? La comunicación obliga a las entidades financieras a implementar en su organización un *código de gobierno societario* que comprenda a toda la entidad como disciplina integral de la gestión de todos los riesgos.

¿Qué es un *código de gobierno societario*? Se definirá por *código de gobierno societario* a un conjunto de normas o cuerpo de reglas ordenadas según un plan sistemático, mediante el cual se establece una estructura de gobierno en particular. Dicho ordenamiento define compromisos y responsabilidades basándose en conductas observadas de los usos y costumbres, por lo cual es condición necesaria el carácter voluntario (autorregulación).

Es decir, se trata de formular principios de sanas prácticas que permitan a las entidades financieras, en su correspondiente marco institucional, la implementación de los objetivos y misión que emanan de sus estatutos y de la actividad reglada, de las regulaciones bancarias en particular.

A fin de dar una metodología de estudio paso a esquematizar la norma de lineamientos en gobierno societario en cuatro pilares fundamentales que hacen específicamente a la gobernanza: *A) Un código de gobierno societario, B) Responsabilidad e independencia del directorio, C) Responsabilidad de la alta gerencia o gerencia general y D) Comités específicos de gobierno societario de entidades financieras.*

A. Un código de gobierno societario:

El código de gobierno societario para la norma del BCRA representa la manera en la que el Directorio y la Alta Gerencia (alcanza a la Gerencia General y gerentes que tengan poder decisorio y dependan del presidente) dirigen sus actividades y negocio (léase, diseño de políticas para llegar a objetivos, de seguridad y solvencia, riesgos, operaciones, etc.). Los fundamentos y criterios adoptados en ese código deben ser puestos a disposición de la SEFYC (Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias).

Se entiende que es elemental que todas estas reglas resulten operacionales, que admitan su

monitoreo, evaluación, actualización y cambio de las mismas de ser necesario.

B. De los deberes del directorio y su calidad independiente:

Es deber del directorio la aprobación e implementación del código de gobierno societario, de sus principios y valores. Asimismo de promover y revisar periódicamente las estrategias del negocios y políticas incluyendo la de riesgos determinando los niveles aceptables, se pide de monitorear el perfil de riesgo de la entidad y a nivel gerencial se identifiquen, evalúen, controlen y mitiguen los riesgos asumidos.

Además, se define claramente la posición tomada por el supervisor respecto de la importancia de la incorporación de los directores independientes, recayendo en ellos la tarea de vigilar las transacciones con personas vinculadas.

¿Qué se quiere decir con el término “independencia”? ¿Cuáles son sus alcances? Se hace alusión a aquellos directores que no están vinculados con el equipo de gestión ni con los grupos de accionistas controlantes, ello no significa que el consejero independiente haya de ser ajeno con el capital social, ni que basten esos datos de desvinculación para definir su perfil. Se busca asegurar que no se vea afectado por relaciones o intereses que puedan comprometer su capacidad para ejercer su juicio con imparcialidad y objetividad.

Opino como se adelantara en el trabajo de “Gobierno corporativo en entidades financieras” -2006-, que la introducción de esta figura a la praxis de las entidades ha de ser con prudencia dada la alta concentración en las estructuras de propiedad. Por ello se propone, a modo de recomendación para el supervisor (BCRA) que cuando la entidad financiera por factores que hacen a la transformación de la cultura de una empresa, de estructura, tamaño y conformación ésta no pueda acceder a tener miembros independientes en el Directorio (no sería el caso de entidades de mayor envergadura), que en un comienzo se la autorice a que miembros o consejeros independientes puedan integrar, junto con los directores formales, algo así como un Consejo Asesor *ad hoc*, hasta lograr la madurez organizacional que pueda integrar la figura del director independiente en sus roles plenos.

Es ya unánime la tesis de que la participación de directores independientes es fundamental en una organización sana, pues se aporta una visión distinta evitando conflicto de intereses, además de experiencia y profesionalismo. Entre las ventajas se pueden mencionar una visión objetiva, se plantean análisis de información con mayor exigencia, una perspectiva del negocio, riesgos, el contexto y también del largo plazo y en lo que hace a las remuneraciones de ejecutivos una mejor opinión sin prejuicios.

Cabe preguntarse ¿qué implica de ahora en adelante ser miembro del directorio de una entidad financiera? Dejo la pregunta abierta a opinión, no obstante observar que la norma exige un *plus o up grade* respecto de la ley de sociedades en cuanto a responsabilidades.

C. Responsabilidad de la alta gerencia o gerencia general:

A nivel de gerente general y gerentes que tengan poder decisorio y dependan de presidencia, estos deben implementar las estrategias y políticas aprobadas por el Directorio; desarrollar procesos que identifiquen, evalúen, monitoreen, controlen y mitiguen los riesgos. Contener sistemas apropiados de control interno y monitorear su efectividad, reportando periódicamente al Directorio sobre el cumplimiento de los objetivos.

D. Comités específicos de gobierno societario de entidades financieras:

Los cuatro comités que enumera la norma se agregan a otros existentes específicos en virtud de otros requisitos normativos del BCRA. (9) Ellos son:

(9) En el trabajo seminal en “Gobierno corporativo en entidades financieras. El rol fiduciario del directorio”, (op. cit. LA LEY, 2006-D, 974), al tratar acerca de los Comités se señalaban los siguientes: - Comité de Auditoría: tarea dirigida al control contable, la evaluación del sistema de verificación contable, velar por la independencia del auditor externo y revisar el sistema de control interno. - Comité de Nombramientos y Designaciones: vela por la integridad del proceso de selección de los directores y altos ejecutivos de la compañía, procurando que las candidaturas recaigan sobre personas que se ajustan al perfil de la vacante. - Comité de Retribuciones: consiste a auxiliar al directorio en la determinación y supervisión de la política de remuneración de los consejeros y altos ejecutivos de la sociedad. - Comité de Finanzas: Control de decisiones de financiación, inversión

- Comité de gestión de riesgos: seguimiento de la gestión de los riesgos de crédito, de mercado, de liquidez y/o de activos y pasivos, operacional, de cumplimiento y de reputación, entre otros y asesora al Directorio sobre los riesgos propios de la entidad.

- Comité de incentivos al personal: define el sistema de incentivos económicos al personal consistente con la cultura, objetivos, negocios a largo plazo, estrategia y entorno de control de la entidad, conforme a la política de la entidad. (10)

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

- Comité de ética y cumplimiento: para promover la toma de decisiones apropiadas y el cumplimiento de las regulaciones internas y externas.

Cabe aclarar respecto de este último comité que aquí se confunden conceptos, en rigor, debiera tratarse de un comité de ética y RSE por un lado, si se quiere. El de cumplimiento debiera ser un subcomité de administración de riesgos, por cuanto estamos frente al riesgo de incumplimiento de plexos normativos y su pérdida económica para la entidad. Estoy convencida que en regiones como Latinoamérica y Argentina en particular, a tenor del bajo nivel de seguridad jurídica e incumplimiento a los contratos, debiera de ser el comité de cumplimiento (*compliance*) y riesgos legales separados y específicos. Se propone al regulador un comité específico.

Los comités son órganos delegados del directorio, órganos de apoyo a los cuales se confía el

y distribución de dividendos.- Comité de Contrataciones Profesionales: encargado de contratar asesoramiento profesional externo para temas que por su especificidad así lo requieran. También capacitar a los miembros del directorio.- Comité de Gobernanza o Gobierno Societario: Principios y códigos de buena práctica. Vigila el grado de cumplimiento de las reglas que componen el sistema de gobierno de la compañía, revisa periódicamente sus resultados e informa al directorio las propuestas de reforma. Y ya específicos:- Comité de administración de riesgos.- Comité de administración de activo-pasivo.- Comité de administración de política de crédito.- Comité de banca electrónica y altas tecnologías.

(10) Conf. Sección 6, de la comunicación "A" 5201. Ver comentarios en el presente trabajo en el punto V. - Criterios en Política de incentivos económicos al personal.

examen y seguimiento de diversas áreas de la entidad financiera, va de suyo que la determinación de funciones y las competencias respectivas recae en el directorio. Estos órganos tienen por objetivo suministrar al directorio elementos de juicio, asesoramiento y propuestas para desarrollar directorios más precisos y efectivos.

V. Estructura y valoración de la norma del BCRA

La comunicación "A" se encuentra estructurada en siete secciones, contienen conceptos generales y aspectos relativos al: Directorio, Alta Gerencia, Comités, Auditoría interna, externa y controles internos, política de incentivos económicos al personal y otras políticas de la organización.

A los fines de dar cumplimiento y satisfacer la norma las entidades financieras deben realizar un código de gobierno societario que comprenda los lineamientos que trata el texto ordenado.

El código de gobierno societario deberá contener mínimamente aspectos que hacen a temas de la organización empresarial. Detalles que hacen a la forma en que la entidad financiera se gobierna, cómo diseña sus políticas para cumplir los objetivos, entre los que debe destacarse específicamente el de satisfacer con las relaciones técnicas vigentes sobre niveles de seguridad y solvencia. Exponer en profundidad los riesgos que se asumen en la actividad y la estrategia para su mitigación. En este sentido, demostrar conocerlos para su gestión y posterior mitigación. Se enuncia también la operatoria diaria, la protección de los intereses de los depositantes y responsabilidad hacia los accionistas y otros terceros relevantes. Se hace evidente que la norma valora una estructura transparente y abierta.

En los aspectos referidos a la responsabilidad del directorio, los lineamientos enumeran una serie de eventos que hacen a su cumplimiento por medio del control o monitoreo. Así señala: aprobar y supervisar la implementación del código de gobierno societario y de los principios y valores. Revisar en forma periódica las estrategias generales de negocios y las políticas de la entidad financiera, incluida la de riesgos y la determinación de sus niveles aceptables; vigilar que a nivel gerencias existan planes de acción para identificar,

evaluar, monitorear, controlar y mitigar los riesgos asumidos.

Todo ello se complementa y entremezcla con responsabilidad de la Alta Gerencia, en cuanto debe comprometerse a implementar las estrategias y políticas decididas por el directorio. Es quien debe involucrarse en desarrollar procesos que identifiquen, evalúen, controlen y mitiguen los riesgos e implementen sistemas apropiados de control interno y probar su efectividad. Debe la Alta Gerencia informar periódicamente al Directorio el grado de cumplimiento de los objetivos.

La norma expresamente indica que son funciones del Directorio y de sus miembros velar por la liquidez y solvencia de la entidad financiera, siendo los responsables últimos de las operaciones, de aprobar la estrategia global del negocio y la política y de instruir a la gerencia general para que implemente los procedimientos de gestión de riesgos.

La norma enumera punto por punto conductas a seguir de sanas prácticas, a saber: que el Directorio evalúe y deje constancia anualmente si el código de gobierno societario implementado por la entidad financiera y/o grupo económico controlante, es adecuado a la entidad debiéndose tener en consideración, como mínimo, los lineamientos de la comunicación; se informe y compruebe el perfil de riesgo de la entidad. Evite conflictos de intereses en relación con sus actividades y compromisos con otras organizaciones. Además de que se abstenga de involucrarse cuando haya conflicto de intereses y que comprometa el tiempo y la dedicación necesarios para cumplir con sus responsabilidades, fomente a fin de mantener un nivel adecuado de conocimiento y experiencia a medida que la entidad crece en tamaño y complejidad. Realice la autoevaluación de su desempeño como órgano, genere un plan de sucesión, catalogue estándares de desempeño para la gerencia general, se reúna con regularidad con los auditores internos para revisar los resultados, asegure una relación efectiva con los supervisores, apruebe, vigile y revise el diseño y el funcionamiento en la entidad del sistema de retribuciones de todo el personal y, de corresponder, del sistema de incentivos económicos al personal, conforme las disposiciones legales vigentes, asegurándose de que se implementen conforme lo previsto.

Se considera como una buena práctica que el número de integrantes y la composición del Directorio sea tal que permita ejercer un juicio independiente para la toma de decisiones por medio de una precisa y clara separación de responsabilidades e incentivos para que los administradores procuren la fortaleza del negocio de la entidad financiera y no de intereses externos inapropiados.

La independencia y objetividad se logra mediante la inclusión de directores independientes y calificados tendiente a prevenir conflictos de intereses o la adopción de decisiones contrarias al mejor interés de la institución. El criterio que toma la norma para procurar la independencia es observar la integridad de la información (financiera y no financiera), las transacciones con personas vinculadas, la designación y retribución de los principales ejecutivos.

Asimismo, cuando los miembros del Directorio cumplan a la vez funciones ejecutivas deberán adoptar para minimizar los riesgos en este sentido. Queda expresamente definido que no reúne la condición de independiente si se desempeña en funciones ejecutivas o las haya desempeñado durante los tres últimos años y para entidades financieras públicas ese plazo será de un año; el cónyuge o pariente hasta segundo grado de consanguinidad o primero de afinidad, y siempre que exista relación de control conforme ítems 1.1. y 1.2. del anexo I a la Comunicación "A" 2140 (Adla, LIII-D, 5093) sobre vinculados. (11)

(11) 1.1. Se consideran personas físicas y jurídicas vinculadas a la entidad financiera a: 1.1.1. cualquier empresa o persona que, directa o indirectamente, ejerza el control de la entidad financiera o cualquier empresa o persona que, directa o indirectamente, es controlada por quien o quienes ejercen el control de la entidad financiera; 1.1.2. cualquier empresa o persona que, directa o indirectamente, es controlada por la entidad financiera, la que deberá tener en cuenta las previsiones del artículo 28, inciso a), de la LEF y su reglamentación; 1.1.3. cualquier empresa que tenga directores comunes con la empresa que ejerce el control de la entidad financiera o con la entidad financiera, siempre que esos directores conformen la mayoría simple de los órganos de dirección de cada una de esas empresas o entidad financiera; 1.1.4. con carácter excepcional, mediante resolución del Directorio a propuesta del Superintendente de Entidades Financieras y Cambiarias, cualquier empresa o persona que, según se determine, posea una relación con la entidad financiera o con quien la controla, que pueda resultar en perjuicio patrimonial de la entidad financiera. 1.2. Existe control por parte de una empresa o persona

El Directorio debe aprobar y controlar un código de ética que reúna los objetivos estratégicos y los valores de la entidad financiera plasmados en el código y estos sean conocidos y difundidos por toda la organización. El código contendrá estándares de conductas y reglas inherentes a la responsabilidad social tanto interna como externa, prevención de la corrupción y de otras prácticas ilegales o no éticas como operar con sus directores y administradores y con empresas o personas vinculadas con ellos, en condiciones más favorables que las acordadas de ordinario a su clientela. En rigor, déjeme señalar que una práctica sana es directamente no operar con sus directores y administradores y con empresas o personas vinculadas; sano en orden a la transparencia es acudir a otro banco del sistema, ¿no es que las condiciones serán las acordadas de ordinario a su clientela? ¿Cuáles clientes? La norma es abstracta en este sentido.

Otro punto interesante hace a las responsabilidades del Directorio, dado que la norma dice “se considera como buena práctica que el Directorio

sobre otra cuando: 1.2.1. dicha empresa o persona, directa o indirectamente, posea o controle el 25% o más del total de votos de cualquier instrumento con derecho a voto en la otra empresa; 1.2.2. dicha empresa o persona, directa o indirectamente, ha contado con el 50% o más del total de los votos de los instrumentos con derecho a voto en asambleas o reuniones en las que se hayan elegido sus directores u otras personas que ejerzan similar función; 1.2.3. dicha empresa o persona, directa o indirectamente, posea participación en la otra por cualquier título, aun cuando sus votos resulten inferiores a lo previsto en el punto 1.2.1., de modo de contar con los votos necesarios para formar la voluntad social en las asambleas de accionistas o para adoptar decisiones en reuniones de directorio u órgano similar; 1.2.4. mediante resolución, el Directorio a propuesta de la SEFyC, determine que dicha empresa o persona, directa o indirectamente, ejerce influencia controlante sobre la dirección y/o políticas de la otra empresa. Son pautas que denotan la influencia controlante, entre otras, las siguientes: 1.2.4.1. la posesión de un porcentaje del capital de la vinculada que le otorgue los votos necesarios para influir en la aprobación de sus estados contables y en la distribución de utilidades, para lo cual debe tenerse en cuenta la forma en que está distribuido el resto del capital; 1.2.4.2. la representación en el directorio u órganos administrativos superiores de la vinculada, para lo cual debe tenerse en cuenta también la existencia de acuerdos, circunstancias o situaciones que pudieran otorgar la dirección a algún grupo minoritario; 1.2.4.3. la participación en la fijación de las políticas societarias; 1.2.4.4. la existencia de operaciones importantes con las vinculadas; 1.2.4.5. el intercambio de personal directivo; 1.2.4.6. la dependencia técnico-administrativa de la vinculada.

especifique sus facultades y responsabilidades y defina y apruebe con claridad las de la Gerencia General”, se pide que el código permita establecer una clara división de tareas y responsabilidades, que a su vez permita llegado el caso identificar responsables. (12) En la misma tesitura la alta gerencia o gerencia general, esta es responsable de implementar y monitorear un sistema de control efectivo, junto a establecer una estructura gerencial que promueva una clara delimitación y asunción de responsabilidades. (13)

(12) Conf. Punto 2.4. Responsabilidades. Se considera como buena práctica que el Directorio: 2.4.1. Especifique sus facultades y responsabilidades y defina y apruebe con claridad las de la Alta Gerencia, 2.4.2. Supervise la gestión de la Alta Gerencia y su consistencia con las políticas definidas, como parte del sistema de control y equilibrio de poderes que corresponde a un adecuado gobierno societario, 2.4.3. Monitoree las operaciones de sus sucursales y de las subsidiarias que controla y que la administración de las operaciones se adecua a las políticas y procesos vigentes. Particularmente, supervisará la calidad de la información de las subsidiarias y sucursales y el cumplimiento de sus controles internos, 2.4.4. Se responsabilice por las actividades delegadas en terceros, las cuales deben ajustarse a la normativa vigente. Para ello, se asegurará de que se practique una “debidamente diligencia” para seleccionar a los prestadores, se fije una política vinculada a la delegación de actividades y a la selección del prestador, asegurándose de que la delegación no perjudique a los clientes ni la seguridad de las operaciones de la entidad; de mantener vigentes los planes de contingencia y de que el vínculo con el prestador se establezca mediante contratos que contemplen claramente los derechos y responsabilidades de las partes. Asimismo, evaluará el riesgo que supone concentrar actividades en uno o pocos prestadores, 2.4.5. Utilice efectivamente el trabajo llevado a cabo por las auditorías interna y externa y las funciones relacionadas con el sistema de control interno, conforme sección 5, 2.4.6. Se asegure de que las políticas y prácticas de retribución de la entidad sean consistentes con su cultura, con sus objetivos de largo plazo, con su estrategia y con su ambiente de control, y 2.4.7. Entienda la estructura operativa de la entidad.

(13) Conf. Punto 3.1. Responsabilidades. La Alta Gerencia, como una buena práctica, será responsable de: 3.1.1. Asegurar que las actividades de la entidad sean consistentes con la estrategia del negocio, las políticas aprobadas por el Directorio y los riesgos a asumir, 3.1.2. Implementar las políticas, procedimientos, procesos y controles necesarios para gestionar las operaciones y riesgos en forma prudente, cumplir con los objetivos estratégicos fijados por el Directorio y asegurar que éste reciba información relevante, íntegra y oportuna que le permita evaluar la gestión y analizar si las responsabilidades que asigne se cumplen efectivamente, 3.1.3. Monitorear a los gerentes de las distintas áreas de manera consistente con las políticas y procedimientos establecidos por el Directorio. Uno de los roles clave de la Alta Gerencia será establecer, bajo la

Entiendo poco feliz que el regulador haya querido involucrarse en la administración del negocio y en la organización interna, que compete a la esfera privada de la actividad empresarial, detallando un ítem sobre “Decisiones gerenciales”. (14) Pienso debiera haber bastado ya con los enunciados que apela a una de sana administración de los negocios y evaluar ésta mediante sus resultados en términos de eficiencia financiera.

En el orden de análisis la sigue con el comité de auditoría, aspecto que no me referiré dado que este es un aspecto que considero ya conocido y con tratamiento por la doctrina. No obstante señalar, lo acertado de la norma al decir integren el comité profesiones que satisfagan la condición de independiente, y lo desafortunado al fijar que al menos uno de estos integrantes posea amplia experiencia en temas contables y/o financieros. En una falta de coherencia a los requisitos y en un aspecto tan sensible. Seguramente será mejorado toda vez que denotaría una sana práctica que la mayoría de sus miembros posea competencia y amplia experiencia en temas contables y/o financieros.

Asimismo, la norma sigue con criterios que hacen a la política de incentivos económicos al personal, que por lo novedoso de este aspecto y como está pautado dejo para el apartado siguiente sus comentarios.

Se concluye con una última sección con aspectos que denomina “Otras Políticas Organizacionales”, esta a su vez incluye tres puntos relevantes

guía del Directorio, un sistema de control interno efectivo, 3.1.4. Asignar responsabilidades al personal de la entidad sin perder de vista su obligación de vigilar el ejercicio de éstas y de establecer una estructura gerencial que fomente la asunción de responsabilidades, 3.1.5. Los resultados por su gestión en la entidad frente al Directorio, 3.1.6. Utilizar efectivamente el trabajo llevado a cabo por las auditorías interna y externa y las funciones relacionadas con el sistema de control interno, conforme sección 5 y 3.1.7. Entender en la estructura operativa de la entidad.

(14) Conf. 3.2 Decisiones gerenciales: Las principales decisiones gerenciales, en orden a las buenas prácticas, serán adoptadas por más de una persona. Es recomendable que la Alta Gerencia: 3.2.1. No se involucre en la toma de decisiones en cuestiones menores o de detalle de los negocios, 3.2.2. Gestione las distintas áreas teniendo en cuenta las opiniones de los Comités afines a dichas áreas, 3.2.3. Ejercer el control de las actividades de los funcionarios más influyentes, especialmente cuando obtienen rendimientos superiores a expectativas razonables.

en materia de gobierno societario: 1) Política de transparencia, 2) Política de “conozca su estructura organizacional” y 3) Política de gestión de riesgos. En una escueta síntesis se contempla:

1) En política de transparencia: Recomienda una apropiada divulgación de la información hacia el depositante, inversor, accionista y público en general. En hora buena se promueva la disciplina de mercado y un buen gobierno societario (!), para ello fomenta la publicación de informes sobre gobierno societario mediante sitios públicos de las entidades financieras (páginas de Internet) y en nota, memoria a los estados contables u otra información periódica como modo que la comunidad pueda conocer fortalezas y solvencia de la entidad. (15)

(15) Conf. Punto 7.1. Política de transparencia 7.1.1. Estructura del Directorio (conformación según el estatuto, tamaño, miembros, proceso de selección, calificaciones, criterio de independencia, intereses particulares en transacciones o asuntos que afecten a la entidad financiera) y de la Alta Gerencia (responsabilidades, líneas de reportes, calificaciones y experiencia) y miembros de los comités (misión, objetivos y responsabilidades). 7.1.2. Estructura propietaria básica (principales accionistas, su participación en el capital y derecho a voto y representación en el Directorio y en la Alta Gerencia). 7.1.3. Estructura organizacional (organigrama general, líneas de negocios, subsidiarias, sucursales, comités). 7.1.4. Información relativa a sus prácticas de incentivos económicos al personal: información sobre el proceso de decisión utilizado para determinar la política de incentivos, características más importantes del diseño del sistema e información cuantitativa agregada del monto de los incentivos, etc. 7.1.5. Política de conducta en los negocios y/o código de ética, como también la política o estructura de gobierno aplicable. 7.1.6. Su rol de agente financiero del sector público no financiero, de resultar aplicable. 7.1.7. En las entidades financieras públicas, la definición de la política en función de su naturaleza jurídica conforme su carta orgánica y/o estatutos. 7.1.8. Las políticas relativas a los conflictos de intereses, la naturaleza y extensión de las operaciones con las subsidiarias y vinculados, incluyendo los asuntos relacionados con la entidad en los cuales los miembros del Directorio y/o la Alta Gerencia tengan intereses directos, indirectos o en nombre de terceros distintos de la entidad. En los casos de que se utilicen estructuras complejas (tales como fideicomisos), de cuya exposición en los estados contables no surjan suficientes datos en materia de negocios y riesgos: información adecuada sobre el propósito, estrategias, riesgos y controles respecto de tales actividades. 7.1.10. Además de los informes sobre gobierno societario, es recomendable que se ponga a disposición de los depositantes y del público en general, ya sea en el sitio de Internet de la entidad financiera o por otro medio, la memoria del Directorio y los estados contables completos, con sus notas, anexos e informes del síndico y

2) En política de conozca su estructura organizacional: directorio y alta gerencia deben comprender y conocer la estructura operativa de la entidad financiera. Establecer responsabilidades en gobierno societario para cada integrante del grupo económico y línea de negocio dentro de la organización, fijar políticas y límites para operar con determinadas jurisdicciones del exterior y para el uso de estructuras complejas o de menor transparencia, para operaciones propias o por cuenta de terceros. (16) También asegurarse que

del auditor externo, de modo de brindar una información clara y exhaustiva de la situación económico financiera de la entidad.

(16) Conf. Punto 7.2. Política de “conozca su estructura organizacional”: 7.2.1. Comprobar que la Alta Gerencia siga políticas claras que eviten la realización de actividades a través de estructuras societarias o jurisdicciones del exterior que puedan obstaculizar la transparencia. 7.2.2. Comprobar que el Comité de auditoría de la entidad financiera supervise la labor de auditoría interna sobre los controles realizados respecto de estas estructuras y actividades, informando al Directorio sobre sus conclusiones con periodicidad anual o cuando se hayan identificado acontecimientos o deficiencias importantes. 7.2.3. Definir políticas, procedimientos y estrategias adecuados para aprobar estructuras o instrumentos financieros complejos, utilizados o vendidos por la entidad financiera, y que permitan la evaluación periódica de la utilización y/o venta de esas estructuras, productos o instrumentos, como parte del examen habitual de gestión. Las entidades financieras que empleen este tipo de estructuras, productos o instrumentos deberán evaluar y gestionar adecuadamente los riesgos derivados de su utilización y comercialización, incluidos los riesgos legales y de reputación. En este sentido, el Directorio y la Alta Gerencia se asegurarán de que se apliquen políticas y procedimientos, respectivamente, para: 7.2.3.1. Evitar la realización de actividades a través de estructuras societarias o de jurisdicciones que obstaculicen la transparencia. 7.2.3.2. Identificar, evaluar y gestionar los riesgos originados en tales actividades, como por ejemplo el riesgo legal y el de reputación. 7.2.3.3. Establecer procesos adecuados para la aprobación de operaciones y nuevos productos, en especial en relación con dichas actividades (por ejemplo, límites aplicables, medidas para mitigar el riesgo legal y de reputación, exigencias de información, etc.). 7.2.3.4. Establecer claramente las responsabilidades en materia de gobierno societario para cada integrante del grupo económico y línea de negocio dentro de la organización. 7.2.3.5. Definir y entender el propósito de estas actividades y comprobar que se cumple en la práctica. 7.2.3.6. Vigilar la evaluación periódica del cumplimiento de la legislación y regulación aplicables, así como de las políticas internas. 7.2.3.7. Cerciorarse de que los controles internos sobre las actividades realizadas a través de dichas estructuras o jurisdicciones se encuentran en un plano de igualdad respecto de los que aplica la entidad financiera y de que son objeto de revisión por parte de sus auditores internos

se cumplan las políticas de identificación y gestión de los riesgos de cumplimiento (17) (de la legislación y regulación aplicables, así como de las políticas internas), legal (18) y reputacional. (19)

3) En política de gestión de riesgos: establecer estrategias, políticas, prácticas y procedimientos de gestión de riesgos en un todo de acuerdo a la normativa que rija en la materia.

VI. Criterios en Política de incentivos económicos al personal

Una arista singular presentan las definiciones del regulador que hacen a marcar una tendencia en la “Política de incentivos económicos al personal”. En la sección sexta, la norma de lineamientos introduce criterios al sistema de incentivos que una entidad financiera debería instaurar en el código de gobierno societario.

Con claridad y precisión se lee que el objetivo es “reducir los estímulos hacia una toma excesiva de riesgos que puedan surgir de la estructura del sistema de incentivos económicos al personal

y externos. 7.2.3.8. Asegurarse de que la información sobre estas actividades y sus riesgos está disponible en la sede de la entidad financiera y de que se notifica al Directorio y a los supervisores sobre tales operaciones (incluyendo la información pertinente sobre su propósito, sus estrategias, estructuras, volumen, riesgos y control) y de que también esa información se pone a disposición del público.

(17) Defino como riesgo de cumplimiento (compliance) al riesgo de sanciones legales o normativas, pérdida financiera material, o pérdida de reputación que una entidad financiera puede sufrir como resultado de incumplir con las leyes, regulaciones, normas, estándares de autorregulación de la organización, y códigos de conducta aplicables a sus actividades financieras.

(18) Defino como riesgo legal a la contingencia de pérdida derivada de situaciones de orden legal (derechos y obligaciones de la Entidad Financiera). Las pérdidas por incumplimiento de la legislación se contemplan dentro de la definición. El riesgo legal proviene de la legislación que afecta a los contratos, si estos se ajustan a derecho, son válidos y se pueden hacer cumplir. El riesgo legal, que puede verificarse en forma endógena o exógena a la entidad financiera, comprende, entre otros aspectos, la exposición a sanciones, penalidades u otras consecuencias económicas y de otra índole por incumplimiento de normas y obligaciones contractuales.

(19) Defino como riesgo reputacional a la posibilidad de que una opinión de carácter pública negativa sobre las prácticas de la entidad, sean ciertas o no, puedan resultar en un perjuicio, sea por reducción de su cantidad de clientes, una crisis de liquidez o en una baja en la rentabilidad.

(a través de bonos, premios, etc.) de las entidades financieras”.

En esa línea es el directorio de la entidad quien debe controlar el sistema de incentivos para asegurarse de que funciona de acuerdo a lo estipulado y cumpla con las políticas y procedimientos adecuados. (20) Para el caso de las entidades financieras de significativa envergadura e importancia económica se pide incorporen un “Comité de Compensaciones” o que uno de los comités también vigile el diseño del sistema de incentivos. (21)

(20) 6.2.1.1. El Directorio prestará especial atención al diseño —el cual debe incluir los respectivos controles— y a la implementación del sistema de incentivos económicos al personal, no debiendo estar su control a cargo de la Alta Gerencia. 6.2.1.2. Se considera como una buena práctica que los miembros del Directorio que revistan la condición de independientes posean experiencia en la gestión de riesgos y conocimientos en sistemas de retribuciones, teniendo la responsabilidad de asegurar que los incentivos económicos que se acuerdan a la Alta Gerencia se adecuen a los lineamientos previstos en la presente sección. 6.2.1.3. El Directorio monitoreará y revisará el sistema de incentivos económicos al personal para asegurarse de que funciona de acuerdo con lo previsto y de que cumpla con las políticas y procedimientos aprobados. Los incentivos que se determinen mediante el sistema, las medidas de riesgo y los riesgos efectivamente asumidos se evaluarán regularmente a fin de verificar su consistencia con los objetivos propuestos en su diseño.

(21) Comité de incentivos al personal. Se considera como una buena práctica que las entidades financieras con una significativa dimensión, complejidad, importancia económica y perfil de riesgo —considerando el grupo económico al cual pertenezca— cuenten a nivel del Directorio con un Comité que vigile el diseño del sistema de incentivos económicos al personal y su implementación en representación del Directorio, en tanto reúne las siguientes características: 6.2.2.1. Se constituya de modo tal que le permita ejercitar un juicio competente e independientemente sobre las políticas y prácticas para incentivar económicamente al personal para la gestión de los riesgos, el capital y la liquidez. Trabaje en estrecha colaboración, en su caso, con el Comité de gestión de riesgos de la entidad en la evaluación de los estímulos generados por el mencionado sistema de incentivos económicos al personal. 6.2.2.3. Promueva que la política para incentivar económicamente al personal se ajuste a los lineamientos previstos en la presente sección y a la legislación vigente en la materia. 6.2.2.4. Asegure que se lleve a cabo una evaluación anual del sistema de incentivos económicos al personal —la que puede ser encargada a un organismo externo—, que sea conducida en forma independiente de la Alta Gerencia de la entidad y puesta a disposición de la SEFyC.

Trato especial le corresponde al personal que realiza tareas de control financiero y de control de riesgo, se prevé que la determinación de compensaciones sea independiente de las áreas de negocios que supervisa y sean adecuados a su rol en la organización y que las medidas de desempeño valoren principalmente el logro de los objetivos asignados a sus funciones.

La norma introduce y detalla criterios que considera de una sana práctica, en este sentido por ejemplo que se contemplen todos los riesgos (actuales, pasados y futuros) que el personal asume en nombre de la entidad y ajuste los incentivos por todos los riesgos, incluyendo aquellos de difícil medición de liquidez y de reputación y el costo del capital (22) empleando el Comité de incentivos al personal su criterio para calcular el ajuste por riesgo (!) (ver punto 6.2.4.). (23)

También se pide que los incentivos se vinculen con la contribución individual y de cada unidad de negocio al desempeño de la entidad, reduciéndose cuando los resultados de la entidad, de la división o de la unidad de negocios disminuyan hasta eventualmente eliminarse cuando se registren pérdidas. El sistema vincule los fondos destinados al pago de incentivos con el resultado general obtenido por la entidad financiera (ver punto 6.2.4.2). (24)

(22) No se entiende, siendo además dentro del costo de capital hay un ajuste por riesgo.

(23) 6.2.4. Sistema de incentivos económicos al personal: Criterios prudentes de toma de riesgo. En materia de alineamiento de los incentivos con criterios prudentes de toma de riesgo, se consideran buenas prácticas que: El sistema de incentivos económicos al personal tome en cuenta los riesgos que el personal asume en nombre de la entidad, considerando tanto los riesgos futuros como aquellos ya asumidos, y ajuste los incentivos por todos los riesgos, incluyendo aquellos de difícil medición, como los riesgos de liquidez y de reputación y el costo del capital, empleando el Comité de incentivos al personal su criterio para calcular el ajuste por riesgo.

(24) 6.2.4. Sistema de incentivos económicos al personal: Criterios prudentes de toma de riesgo. 6.2.4.2. El sistema de incentivos económicos al personal no asigne igual importe a funcionarios o unidades de negocios que generen similar utilidad en el corto plazo pero con diferentes niveles de riesgo. 6.2.4.3. El sistema vincule los fondos destinados al pago de incentivos con el resultado general obtenido por la entidad financiera. El total de tales incentivos económicos, en el caso de entidades financieras con una significativa dimensión, complejidad, importancia económica y perfil de riesgo —considerando el grupo económico al cual pertenez-

Finalmente el programa en “*Política de incentivos económicos al personal*” termina con una valoración de la SEFYC, al realizar la evaluación de riesgos deberá ponderar las prácticas en materia de incentivos adoptadas por la entidad, considerando, si se adecuan al perfil de riesgo, capital y liquidez de la entidad, etc. (conf. Punto 6.2.5).

Es decir, define que el sistema de incentivos económicos al personal de la entidad financiera sea parte integral de la gestión de riesgos y del gobierno societario de la entidad de modo de lograr una asunción prudente en la toma de riesgos.

Ahora ¿En la actividad financiera la política de incentivos es necesariamente diferente a otra empresa? ¿Qué interpretamos cuando el regulador dice de “reducir los estímulos hacia una toma excesiva de riesgos que puedan surgir de la estructura del sistema de incentivos”?

Prima facie, los sistemas de incentivos implementan mecanismos de motivación a fin de orientar la acción humana hacia caminos que conduzcan a resultados deseados en la organización. Hay opiniones diversas acerca de las ventajas, en cuanto a sí los incentivos de carácter monetarios (bonos, premios, etc.) son una recompensa o si en realidad solo resulta como condicionante del comportamiento del personal.

ca—, no debe limitar la política establecida en materia de mantenimiento y fortalecimiento de su capital. En este caso, esos fondos y su asignación dentro de la entidad tendrán en cuenta el rango completo de riesgos actuales y potenciales, y en particular: —el costo y la cantidad de capital requerido para hacer frente al riesgo asumido el costo y el monto de riesgo de liquidez asumido para llevar adelante el negocio; y —la consistencia con la oportunidad y probabilidad de ingresos futuros potenciales que se incorporen a las ganancias actuales. 6.2.4.4. Los incentivos económicos al personal se vinculen con la contribución individual y de cada unidad de negocio al desempeño de la entidad, reduciéndose cuando los resultados de la entidad, de la división o de la unidad de negocios disminuyan hasta eventualmente eliminarse cuando se registren pérdidas. 6.2.4.5. El calendario de pagos de los incentivos sea sensible al horizonte temporal de los riesgos, difiriéndose en la medida de lo posible, de manera acorde con la realización de los resultados. 6.2.4.6. La liquidación de las distintas modalidades de incentivos económicos al personal se efectúe conforme las disposiciones legales vigentes. Tal como se señala en el primer párrafo del punto 6.1., las buenas prácticas previstas en este punto se observarán con sujeción a las disposiciones legales vigentes en la materia.

Brickley y Zimmerman (25) enseñan que el diseño de una organización surge de la asignación de los derechos de decisión, el sistema de evaluación y control del rendimiento y los métodos de recompensa e incentivos para conseguir la actuación deseada y evitar los conflictos de interés.

Así sendos autores nos muestran que empresas exitosas asignan los derechos de decisión de una manera que determina eficazmente el poder de decisión a las personas que tienen la información relevante para tomar buenas decisiones. Sin embargo, cuando los altos directivos asignan los derechos de decisión, también deben asegurarse de que *los sistemas de remuneración y de evaluación de los resultados de la empresa dan a los responsables de tomar decisiones los incentivos necesarios para tomar decisiones que aumenten el valor.*

En todos los contratos es necesario diseñar un sistema de incentivos, de modo tal que se defina claramente los recursos aportados (conocimientos, horas de trabajo, etc.) y las tareas que debe realizar la persona y su compensación (salarios, reconocimiento, etc.). Fundamentalmente, un sistema de incentivos busca resolver problemas de agencia por medio de las cláusulas contractuales a fin de pactar los intereses que cada parte espera obtener. De esta manera, el individuo perdurará en la empresa siempre que los incentivos o compensaciones sean iguales o mayores que sus aportes. (26)

Los estudios modernos van hacia sistemas de remuneraciones e incentivos alineados en medidas concretas de creación de valor en la entidad financiera y no sólo de generación de utilidades.

El modelo de creación de valor económico supone que la empresa será capaz de generar utilidades que superen el producto del capital

(25) BRICKLEY, J., SMITH, C. y ZIMMERMAN, J., Economía Empresarial y Arquitectura de la Organización. Tercera Edición. Mc Graw Hill. 2005, cap. I; BRICKLEY, J., SMITH, C. y ZIMMERMAN, J., “The Economics of Organizational Architecture”. Journal of Applied Corporate Finance. Vol. 8. Núm. 2. pp. 19-31 1995; BRICKLEY, J., SMITH, C. y ZIMMERMAN, J., Organizational Architecture: A Managerial Economics Approach. Irwin, 1996.

(26) Conf. JENSEN, M. C. y MECKLING, W., “The Nature of Man”. Journal of Applied Corporate Finance. Vol. 7. Núm. 2. pp. 4-19, 1994.

empleado multiplicado por el costo de capital (27) que requieran sus proveedores de capital según el riesgo que están tomando. Por esto, un factor que incide centralmente en la generación de valor es el costo de capital; cuando mayor sea este, mayor serán las utilidades que deberá generar la organización para poder crear valor. En este sentido me pregunto ¿no sería de mayor eficiencia que el regulador se preocupe por contribuir a fomentar las condiciones que impliquen una reducción de riesgos de las operaciones típicas dentro de esta industria? y de este modo singular posibilitar la creación de valor por las entidades acorde a las necesidades del momento.

Es de toda lógica que la empresa bancaria como toda organización tenga su propia cultura y diseño en políticas de incentivos económicos al personal, y que el regulador asigne pautas o directrices mínimas que hagan a un sistema financiero sustentable, no sería objetable. En este sentido son rectas las apreciaciones del Comité de Basilea en el documento *“La mejora del gobierno corporativo en organizaciones bancarias”*, que recopila en el principio 6 *“políticas y prácticas retributivas”*. (28)

(27) Costo de capital: que es la media de los costos de deuda y de los recursos propios de una empresa, ponderada por la cantidad de deuda y de recursos propios. El coste de la deuda se mide después de impuestos.

(28) Conf. Principio 6 *“El Directorio deberá garantizar que las políticas y prácticas retributivas del banco son congruentes con su cultura empresarial, sus objetivos y su estrategia a largo plazo y con su entorno de control”*. Si la retribución basada en resultados para los consejeros y directivos del banco no es congruente con la estrategia empresarial del banco a largo plazo, pueden producirse situaciones contrarias a los intereses del banco y sus accionistas. Así ocurriría, por ejemplo, si la actividad del banco se cuantifica en términos de volumen y/o rentabilidad a corto plazo, dejando de lado los riesgos asociados a corto o largo plazo. - El consejo de administración o su comité encargado deberá determinar o aprobar, de conformidad con la política retributiva en vigor, la remuneración de los miembros del consejo y la alta dirección, asegurando su coherencia con la cultura del banco, sus objetivos y estrategias a largo plazo y su entorno de control. Podría ser conveniente encargar las políticas retributivas a un comité del consejo compuesto en su totalidad o en su mayoría por consejeros independientes, para evitar así posibles conflictos de intereses y ofrecer confianza a los accionistas y a otras partes interesadas. - En vista de la función antes analizada de vigilancia y de control y equilibrio de poderes que el consejo desempeña con respecto a la alta gerencia, la remuneración de los consejeros no ejecutivos, en especial de aquellos que sean miembros

Ahora, de ahí a entrometerse e incorporar criterios que hagan a la esfera de la vida privada de la organización y tomar el BCRA un rol en las decisiones del empresario, a mi entender excede la órbita de injerencia por más que se trate de una actividad reglada (sus facultades son las que su propia Carta Orgánica establece, en el sentido y con el alcance eminentemente técnico). Pautar criterios, objetivos y estrategia de la entidad financiera a mediano y largo plazo en materia de políticas de remuneración, resulta algo perturbador.

A tenor de lo reglado, parecería que la comunicación “A” adhirió alguno de los fundamentos de la reforma a la regulación financiera de los EUA plasmada en la ley Dodd- Frank. (29) Dicha

de comités del consejo como el de auditoría o gestión de riesgos, deberá corresponder a sus responsabilidades y al tiempo consagrado a ellas, dejando al margen los resultados a corto plazo del banco. - Cuando los consejeros ejecutivos o altos directivos reciben una remuneración basada en resultados, ésta deberá estar sujeta a una serie de condiciones objetivas y pertinentes diseñadas para mejorar el valor corporativo a largo plazo. Para evitar los incentivos para asumir riesgos excesivos, los salarios deberán fijarse como parte de la política empresarial general de tal manera que no dependan sobremanera de los resultados a corto plazo, como por ejemplo las ganancias por operaciones a corto plazo. Asimismo, las políticas retributivas deben especificar en qué términos pueden los miembros del consejo y los principales ejecutivos mantener y negociar acciones del banco o de sociedades participadas, así como qué procedimientos se seguirán para conceder y valorar opciones cuando éstas sean un componente sustancial de la retribución general (consultar documento en <http://www.bis.org/publ/bcbs122es.pdf>).

(29) Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act. Su nombre responde a los legisladores Frank y al senador Dodd, referendada por Obama en julio de 2010. La Ley hace una gran reforma financiera abarcando casi todos los aspectos de la industria de los servicios financieros como respuesta a la peor crisis financiera desde la gran depresión, con el objetivo de devolver a los inversores la confianza en la integridad del sistema financiero. Los aspectos más importantes de la reforma son: a) protección de los inversores: la Ley Dodd-Frank crea una Agencia (“Consumer Financial Protection Agency”) con la única responsabilidad de velar por la protección del inversor por ejemplo establece la utilización de un lenguaje claro y sencillo que facilite a los consumidores la información concisa necesaria para tomar decisiones financieras, y aboga por la estandarización creciente de productos sencillos para prevenir posibles discriminaciones y abusos; 2) sobre riesgo sistémico contempla una fuerte supervisión y regulación para ello crea un Consejo de Supervisión de Estabilidad Financiera (“Financial Stability Oversight Council”) con importantes responsabilidades: identificar y responder a riesgos emergentes en todo el sistema financiero,

regulación, además de establecer requerimientos más exigentes de capital y limitar la toma de riesgo por parte de las entidades financieras, se refiere a *compensación de sus ejecutivos*.

En este sentido prevé que la remuneración de los ejecutivos será conocida por los accionistas y que estos por lo menos una vez cada tres años apruebe la compensación de los ejecutivos. Asimismo, exige de un “*Comité de Compensaciones*” que debe estar compuesto por miembros independientes y tengan autoridad para contratar consultores externos con el objeto de reforzar su independencia de los ejecutivos cuya remuneración están evaluando. Además de seguir las reglas de la *U.S. Securities and Exchange Commission (SEC)* y proveer información de todos los paquetes de compensación de directores; la SEC está facultada para prohibir la cotización de la acción de una corporación que no cumpla con las regulaciones sobre compensación. Asimismo prevé que si la remuneración se basa en estados financieros equivocados o no exactos, que no cumplen con los estándares financieros, las entidades deben establecer mecanismos para la devolución de las remuneraciones. (30)

Sin duda, de ahora en adelante se propone de instaurar nuevos paradigmas culturales en la organización bancaria, nada simple por cierto (!). A ello debe considerarse y no pasar por necios que en una economía donde en los últimos años los aumentos salariales se originan en paritarias, lobby sindical y proyectos de participación en las utilidades de la empresa, resultará de sumo cuidado la importación e implementación del modelo de sistemas de incentivos bajo presupuestos distintos a la realidad económica y social.

asesorar a la Reserva Federal; 3) una supervisión global de los mercados financieros en particular la securitización, los derivados y las agencias de calificación crediticia; 4) El fin de “too-big-to-fail” (demasiado grande para caer) la institución financiera de gran tamaño que incumple, se liquida, los reguladores ordenarán su cierre y liquidación en forma segura y ordenada; 5) en Gobierno corporativo: remuneración de directivos y más responsabilidad y 6) mejorar la supervisión global de los mercados financieros, aumentar la supervisión de firmas financieras internacionales, reformar la prevención de crisis y su gestión por las autoridades y procedimientos, aumentar el papel del FSB (“Financial Stability Board”). (ver: www.financialservices.house.gov).

(30) Conf. Título IX, Protección al inversor y mejoras en la regulación de valores, Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act.

VII. Conclusión

La normativa sobre lineamientos para el gobierno societario en entidades es valiosa y sin duda plantea y marca un rumbo de acercamiento a estándares internacionales aceptados en los mercados financieros.

El comité de Basilea fomentó la gobernancia en entidades financieras a fin de alcanzar una mejor confianza del público en el sistema, que es fundamental para su funcionamiento.

Es valioso plasmar en el código de gobierno societario de las entidades financieras patrones para los procesos de gestión de los riesgos que enfrenta una entidad financiera, comprender de qué trata el negocio bancario, de dónde proviene su fondeo, el costo de capital, la intermediación, el crédito, el funcionamiento adecuado del sistema de medios de pagos, etc.

Un gobierno societario defectuoso trae consigo probabilidades de escenarios de crisis, reestructuraciones, liquidaciones y/o la quiebra con los efectos negativos y contagiosos que conlleva (retiro masivo de fondos), para la economía toda y para el ahorrista en particular.

En la esfera de la responsabilidad normativa sobre lineamientos para el gobierno societario en entidades, exige un *plus* de compromiso y responsabilidad de los directores y alta gerencia de las entidades financieras, esto es “*hacerse responsable por los actos propios y sus consecuencias*”; en este sentido esas instancias deben velar ya no sólo por el cumplimiento de los ratios de solvencia, liquidez, y utilidades a sus accionistas, sino que su rol alcanza a los objetivos estratégicos y valores de la organización, con particular referencia a la política de gestión de riesgos.

El directorio es vigilante del cumplimiento y responsable del resto de la organización. Su rol “*fiduciario*”, será percibido en las buenas prácticas en gestión de riesgos. Hay un claro compromiso del regulador a la información y transparencia, plasmándose en una satisfactoria división de tareas, decisiones estratégicas y responsabilidades con la finalidad de permitir identificar llegado el caso a los responsables, completando un esquema de sanciones más justo y transparente.

Finalmente, es un cambio cultural importante para nuestro sistema financiero que hace ya tiempo se avizoraba, naturalmente generará voces a favor y algunos rechazos, pero sin duda requiere de ajustes que hoy pueden resultar agoreros, no obstante la práctica se encargará a su tiempo de mostrar.

VIII. Bibliografía

APREDA, R., “*Mercado de Capitales, Administración de portafolios y Corporate Governance*”, La Ley, 2005.

ASBA, Resumen Ejecutivo. “*Basilea III: Requerimientos mínimos globales más estrictos Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria*”, 2010.

BIS, “*Convergencia internacional de medidas y normas de capital*”, Comité de Basilea, Banco de Pagos Internacionales, Junio de 2004.

BIS, “*El cumplimiento y la función de cumplimiento en los bancos*”, Comité de Basilea, Banco de Pagos Internacionales, Abril de 2005.

BIS, “*La mejora del gobierno corporativo en organizaciones bancarias*”, Comité de Basilea, Banco de Pagos Internacionales, Febrero de 2006.

Comunicación “A” 5201, Texto ordenado de las normas sobre “Lineamientos para el gobierno societario en entidades financieras”.

LANÚS OCAMPO, M. C., “*Gobierno Corporativo en Entidades Financieras. Rol fiduciario del directorio*”, LA LEY, 2006-D, 974.

LANÚS OCAMPO, M. C. y BELLO KNOLL, S. “*Buen Gobierno Corporativo en Entidades Financieras*”, Ponencia al I Congreso Argentino e Iberoamericano de derecho bancario y V Congreso de Aspectos Legales de las Entidades Financieras, Lomas de Zamora, Junio 2007.

ROISENZVIT, Alfredo, “*Principios generales y mejores prácticas en la autorización de accionistas y directivos de entidades financieras*”, BCRA 2005. ♦

.....