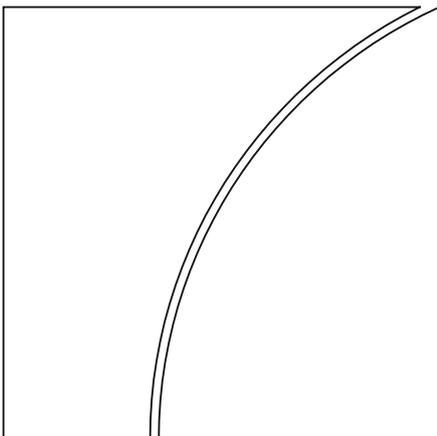


Comité de Supervisión Bancaria de Basilea

Orientaciones

Principios de gobierno corporativo para bancos



Julio de 2015



BANCO DE PAGOS INTERNACIONALES

Esta publicación también puede consultarse en el sitio web del BPI (www.bis.org).

© *Banco de Pagos Internacionales 2015. Reservados todos los derechos. Se permite la reproducción o traducción de breves extractos, siempre que se indique su procedencia.*

ISBN 978-92-9197-186-2 (versión en línea)

Índice

Glosario	1
Principios de gobierno corporativo para bancos	3
Introducción	3
Diferencias jurisdiccionales	5
Aplicabilidad, proporcionalidad y diferencias en los enfoques de gobierno.....	6
Principio 1: Responsabilidades generales del Consejo	8
Principio 2: Aptitudes y composición del Consejo	13
Principio 3: Estructura y prácticas del Consejo	15
Principio 4: Alta dirección	21
Principio 5: Gobierno de estructuras de grupo	22
Principio 6: Función de gestión del riesgo	25
Principio 7: Identificación, seguimiento y control de riesgos	28
Principio 8: Comunicación de riesgos	31
Principio 9: Cumplimiento	33
Principio 10: Auditoría interna	34
Principio 11: Retribución	36
Principio 12: Divulgación y transparencia	38
Principio 13: El papel de los supervisores.....	40

Glosario

banco u organización bancaria	Banco, <i>holding</i> u otra sociedad considerados por los supervisores bancarios como matriz de un grupo bancario en virtud de las leyes nacionales aplicables según determine el supervisor nacional de la entidad.
Consejo de Administración	Órgano que supervisa a la gerencia. La estructura del Consejo difiere entre países ¹ . El uso de «Consejo» en el presente documento abarca los distintos modelos nacionales que existen y debe interpretarse según la legislación aplicable en cada jurisdicción.
función de control	Función con una responsabilidad independiente de la gestión a fin de permitir una evaluación, notificación y/o aseguramiento objetivos. Incluye la función de gestión de riesgos, la función de cumplimiento y la función de auditoría interna.
gobierno corporativo	Conjunto de relaciones entre la gerencia de una sociedad, su Consejo, accionistas y otras partes interesadas que conforman la estructura mediante la que se fijan los objetivos de la sociedad, y los medios para su consecución y seguimiento ² . Ayuda a definir cómo asignar potestades y responsabilidades y cómo tomar decisiones corporativas.
deber de diligencia	Deber de los miembros del Consejo de decidir y actuar con conocimiento de causa y prudencia en los asuntos del banco. Suele interpretarse como la obligación de los consejeros de tratar los asuntos de la sociedad como lo haría una «persona prudente» con sus asuntos personales ² .
deber de lealtad	Deber de los consejeros de actuar de buena fe en el interés de la sociedad. El deber de lealtad debe impedir que cada consejero actúe en interés propio, o en el interés de otro individuo o grupo, a expensas de la empresa y sus accionistas ² .
director ejecutivo o consejero delegado	En las jurisdicciones en que esté permitido, un miembro del Consejo (por ejemplo, director) que tiene además responsabilidades de gestión en el banco ³ . Un consejero no ejecutivo es un miembro del Consejo sin responsabilidades de gestión en el banco.
consejero independiente	A efectos de este documento, un miembro no ejecutivo del Consejo sin responsabilidades de gestión en el banco y que no se encuentra bajo ninguna otra influencia indebida, interna o externa, política o de propiedad, que le impidiera pronunciarse de manera objetiva sobre un asunto ³ .
sistema de control interno	Conjunto de reglas y controles que rigen la estructura organizativa y operativa del banco, incluidos procesos de notificación y las funciones de gestión de riesgos, cumplimiento y auditoría interna.
apetito por el riesgo	Nivel agregado y tipos de riesgo que un banco está dispuesto a asumir, previamente decidido y dentro de su capacidad de riesgo, a fin de lograr sus objetivos estratégicos y plan de negocio ⁴ .

¹ Véase el párrafo 15.

² Véase el glosario de gobierno corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), *Experiences from the Regional Corporate Governance Roundtables*, 2003.

³ Véase Consejo de Estabilidad Financiera (FSB), *Thematic review on risk governance*, febrero de 2013.

⁴ Véase FSB, *Principles for an effective risk appetite framework*, noviembre de 2013.

marco de apetito por el riesgo (RAF)	Metodología —incluidas políticas, procesos, controles y sistemas— para establecer, comunicar y realizar el seguimiento del apetito por el riesgo. Incluye una declaración del apetito por el riesgo, límites de riesgo y una descripción de las funciones y responsabilidades de los que vigilan la implementación y realizan el seguimiento del RAF. El RAF debe considerar riesgos sustanciales para el banco, así como para su reputación frente a asegurados, depositantes, inversores y clientes. El RAF se alinea a la estrategia del banco ⁵ .
declaración del apetito por el riesgo (RAS)	Articulación escrita del nivel agregado y los tipos de riesgo que el banco aceptará, o evitará, a fin de lograr sus objetivos de negocio. Incluye medidas cuantitativas expresadas en términos relativos de beneficios, capital, medidas de riesgo, liquidez y otras medidas relevantes según proceda. Deberá además incluir las declaraciones cualitativas para tratar los riesgos de reputación y conducta, así como blanqueo de dinero y otras prácticas no éticas ⁶ .
capacidad de asumir riesgos	La cantidad máxima de riesgo que un banco puede asumir con su base de capital, gestión del riesgo, capacidades de control y restricciones reguladoras.
cultura de riesgo	Las normas, actitud y comportamiento de un banco relativos a la concienciación, asunción y gestión del riesgo, y los controles que guían las decisiones sobre riesgo. La cultura de riesgo influye en las decisiones de la gerencia y el personal durante el desempeño de sus actividades cotidianas y tiene un impacto en los riesgos que asumen ⁷ .
marco de gobierno del riesgo	Componente del marco de gobierno general, a través del cual el Consejo y la gerencia establecen y toman decisiones sobre la estrategia bancaria y la metodología de riesgo, articulan y monitorean la observancia del apetito por el riesgo y los límites de riesgo según la estrategia del banco, e identifican, miden, gestionan y controlan los riesgos ⁸ .
límites de riesgo	Medidas o límites cuantitativos específicos basados en, por ejemplo, supuestos prospectivos que asignan el riesgo agregado del banco a líneas de negocio, entidades jurídicas relevantes, categorías de riesgo específicas, concentraciones u otras medidas pertinentes ⁴ .
gestión del riesgo	Procesos establecidos para garantizar que todos los riesgos materiales y sus correspondientes concentraciones de riesgo se identifican, miden, limitan, controlan, mitigan y notifican de forma oportuna e íntegra.
perfil de riesgo	Valoración en un momento dado de las exposiciones al riesgo brutas del banco (es decir, antes de aplicar atenuantes) o, si procede, exposiciones al riesgo netas (es decir, tras aplicar atenuantes) agregadas dentro de y a través de cada categoría de riesgo relevante a partir de supuestos actuales o prospectivos ⁴ .

⁵ Véase FSB (noviembre de 2013), op cit.

⁶ Véase FSB, (noviembre de 2013), op cit.

⁷ Véase FSB, *Guidance on supervisory interaction with financial institutions on risk culture*, abril de 2014.

⁸ Véase FSB (febrero de 2013), op cit.

Principios de gobierno corporativo para bancos

Introducción

1. Un buen gobierno corporativo es esencial para el correcto funcionamiento del sector bancario y de la economía en su conjunto. Los bancos desempeñan un papel crucial en la economía mediante la intermediación de capital entre ahorradores y depositantes para actividades que fomentan el desarrollo empresarial y crecimiento económico. La seguridad y robustez de los bancos son clave para la estabilidad financiera, por lo que su forma de operar es fundamental para la solidez económica. Deficiencias en el gobierno de los bancos con una influencia significativa en el sistema financiero pueden provocar la transmisión de problemas al sector bancario y a la economía en su conjunto.

2. El principal objetivo del gobierno corporativo debe ser salvaguardar el interés de las partes afectadas, en conformidad con el interés público y de forma sostenible. En cuanto a las partes afectadas, especialmente en el caso de bancos minoristas, los intereses de los accionistas deben ser secundarios a los de los depositantes.

3. El gobierno corporativo determina la asignación de potestades y responsabilidades al Consejo y Alta Dirección en el desempeño de las actividades y negocios del banco, entre ellos cómo:

- fijan la estrategia y los objetivos del banco;
- seleccionan y supervisan al personal;
- dirigen las actividades bancarias cotidianas;
- protegen los intereses de los depositantes, cumplen sus obligaciones frente al accionariado y tienen en cuenta los intereses de otras partes interesadas reconocidas;
- alinean la cultura, actividades y comportamiento corporativos con la expectativa de que el banco operará de forma segura y sólida, con integridad y conformidad con la legislación y reglamentos en vigor; y
- establecen funciones de control.

4. Las orientaciones del Comité de Basilea se cimientan en los principios de gobierno corporativo publicados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Los principios de la OCDE, ampliamente aceptados y establecidos, intentan asistir a los gobiernos en sus esfuerzos por evaluar y mejorar sus marcos de gobierno corporativo y orientar a los participantes y reguladores de los mercados financieros.

5. Los supervisores están especialmente interesados en el gobierno corporativo por ser un componente esencial para el funcionamiento seguro y estable de cualquier banco que, de no aplicarse correctamente, podría deteriorar su perfil de riesgo. Los bancos bien gobernados contribuyen a mantener un proceso de supervisión eficaz y eficiente, al resultar menos necesaria la intervención supervisora.

6. Un gobierno corporativo sólido puede permitir al supervisor depositar más confianza en los procesos internos del banco. En este sentido, la experiencia en materia de supervisión enfatiza la importancia de contar con los niveles apropiados de autoridad, responsabilidad, rendición de cuentas, y mecanismos de control y equilibrio en el banco, en el Consejo de Administración pero también en la alta dirección, así como con funciones de gestión del riesgo, cumplimiento y auditoría interna.

7. La publicación de octubre de 2010 *Principles for enhancing corporate governance*, del Comité de Basilea, representó un avance coherente con los continuos esfuerzos del Comité de fomentar prácticas

de gobierno corporativo sólidas para organizaciones bancarias. Los principios de 2010 buscaron reflejar las principales lecciones de la crisis financiera mundial que comenzó en 2007 y reforzar el autogobierno de los bancos y el trabajo de los supervisores en esta área crítica.

8. Desde 2010, el Comité y sus jurisdicciones miembros han evidenciado el fortalecimiento tanto de las prácticas generales de gobierno de los bancos, como de los procesos de vigilancia por parte de los supervisores.

- En general, los bancos comprenden mejor los elementos importantes del gobierno corporativo, como su vigilancia eficaz por parte del Consejo, la gestión rigurosa del riesgo, controles internos estrictos, cumplimiento y otras áreas relacionadas. Además, muchos bancos han avanzado en la valoración de las capacidades y aptitudes del Consejo en su conjunto, creando comités específicos para riesgos en el seno del Consejo, estableciendo y elevando el papel del director de riesgos (CRO) y fomentando la comunicación entre los comités de auditoría y de riesgos del Consejo.
- Las autoridades nacionales han adoptado medidas encaminadas a mejorar la vigilancia reguladora y supervisora del gobierno corporativo y del riesgo en los bancos. Entre estas medidas se encuentran desarrollar o fortalecer la regulación u orientaciones existentes, elevar las expectativas supervisoras de la función de gestión del riesgo, lograr una interacción más frecuente con el Consejo y la gerencia, y evaluar la precisión y utilidad de la información proporcionada al Consejo.

9. Para evaluar el progreso realizado por las autoridades nacionales y el sector bancario en el área de gobierno del riesgo desde la crisis financiera mundial, el Consejo de Estabilidad Financiera (FSB) publicó *Thematic review on risk governance* en febrero de 2013, como parte de su serie de revisiones paritarias. Esta revisión paritaria encontró que las instituciones financieras y las autoridades nacionales han emprendido medidas para mejorar el gobierno de riesgos. Sin embargo, es necesario que las autoridades nacionales y los bancos continúen trabajando para establecer marcos efectivos de gobierno de riesgos y enumerar las expectativas de la revisión de dichos marcos por terceros. Los bancos deben además fortalecer la autoridad y la independencia de los CRO. Las autoridades nacionales deben fortalecer su capacidad de evaluar la eficacia del mecanismo de gobierno de riesgos de un banco y su cultura de riesgo, y deben interactuar más frecuentemente con el Consejo y sus comités de riesgos y auditoría.

10. A la luz de los recientes desarrollos en el gobierno corporativo, y a fin de contemplar las recomendaciones sobre revisión paritaria del FSB y otras publicaciones recientes sobre temas de gobierno corporativo, el Comité ha decidido revisar las orientaciones de 2010⁹.

11. Uno de los objetivos principales de esta revisión es reafirmar explícitamente las responsabilidades del Consejo en materia de vigilancia colectiva y gobierno de riesgos. Otro objetivo importante es resaltar los componentes clave del gobierno de riesgos, como la cultura de riesgo, el apetito por el riesgo y su relación con la capacidad de riesgo de un banco. Las orientaciones revisadas también delimitan los roles específicos del Consejo, los comités de riesgo del Consejo, la alta dirección y

⁹ El FSB recomendó a las jurisdicciones miembros fortalecer sus orientaciones reguladoras y supervisoras sobre buenas prácticas de gobierno de riesgos dirigidas a instituciones financieras, especialmente instituciones financieras de importancia sistémica (SIFI). Además, el FSB publicó recientemente orientaciones para marcos sobre el apetito por el riesgo y evaluaciones supervisoras de la cultura del riesgo. El trabajo realizado desde 2010 por órganos como el Foro Conjunto también ha aumentado el énfasis sobre los desafíos que plantea la supervisión de grupos y conglomerados. Esto, por su parte, ha suscitado cuestiones importantes sobre el gobierno de grupos, incluidas expectativas sobre el gobierno de la matriz y las filiales y sobre la mejor forma de supervisar dichas instituciones.

las funciones de control, incluido el CRO y la auditoría interna. Otro aspecto clave es el fortalecimiento de los mecanismos de control y equilibrio del banco.

12. Cabe destacar que el FSB subrayó el papel fundamental del Consejo y de los comités de riesgos del Consejo a la hora de fortalecer el gobierno del riesgo en un banco. Esto incluye una mayor participación en la evaluación y la promoción de una cultura del riesgo sólida en la organización; establecer el apetito por el riesgo de la organización y comunicarlo mediante una declaración (RAS); y vigilar la implementación por la gerencia del marco de apetito por el riesgo y del marco de gobierno general.

13. El mayor énfasis sobre el riesgo y su correspondiente marco de gobierno incluye identificar las responsabilidades de las distintas partes de la organización para tratar y gestionar el riesgo. A menudo denominadas «las tres líneas de defensa», cada una de las siguientes líneas desempeña una función clave. La línea de negocio —primera línea de defensa— tiene la «propiedad» sobre el riesgo, por la que reconoce y gestiona el riesgo que asume en el ejercicio de sus actividades. La función de gestión del riesgo, como parte de la segunda línea de defensa, es responsable de identificar, medir, seguir y divulgar el riesgo a nivel de empresa, independientemente de la primera línea de defensa. La función de cumplimiento es también parte de la segunda línea de defensa. La función de auditoría interna es la tercera línea de defensa, al realizar auditorías y revisiones basadas en el riesgo y generales para garantizar al Consejo que el marco de gobierno general, incluido el marco de gobierno de riesgos, es eficaz y que existen y aplican consistentemente las políticas y procesos.

14. Entre sus responsabilidades, los consejeros y altos directivos deben definir la conducta ante riesgos en función del negocio del banco¹⁰. Se han identificado casos de conducta inapropiada derivada de:

- la venta indebida de productos financieros a clientes minoristas y empresas;
- infracciones de las normas nacionales e internacionales (normas impositivas, de blanqueo de capitales, contra el terrorismo, sanciones económicas, etc.); y
- la manipulación de mercados financieros, por ejemplo las tasas Libor y los tipos de cambio.

El Consejo debe «marcar la pauta desde arriba» y vigilar el papel de la gerencia en alentar y mantener una cultura corporativa y del riesgo sólida. La gerencia debe desarrollar un código deontológico o de conducta. En ambos casos se busca fomentar una cultura de honradez y transparencia para proteger los intereses de los clientes y accionistas.

Diferencias jurisdiccionales

15. Este documento pretende guiar las acciones de los consejeros, altos directivos, responsables de la función de control y supervisores de una amplia gama de bancos en una serie de países con distintos sistemas jurídicos y reguladores, incluidas jurisdicciones miembros y no miembros del Comité. El Comité es consciente de que los marcos jurídicos y reguladores difieren considerablemente en cada país, lo que podría limitar la aplicación de determinados principios y provisiones. Cada jurisdicción debe aplicar las

¹⁰ Véase también Grupo de los Treinta, *Banking Conduct and Culture: a Call for Sustained and Comprehensive Reform*, 2015 (de próxima publicación), European Systemic Risk Board, *Report on misconduct risk in the banking sector*, junio de 2015.

provisiones conforme consideren pertinente las autoridades nacionales. En algunos casos esto podría conllevar cambios jurídicos; en otros, la aplicación de un principio podría presuponer una ligera modificación.

Aplicabilidad, proporcionalidad y diferencias en los enfoques de gobierno

16. La implantación de estos principios deberá ser proporcional al tamaño, complejidad, estructura, relevancia económica, perfil de riesgo y modelo de negocio del banco y del grupo (en su caso) al que pertenezca. Esto supone ajustes razonables según procedan para bancos con perfiles de riesgo más bajos, y mantenerse alerta ante mayores riesgos que podrían ir unidos a instituciones más complejas y que cotizan en bolsa¹¹. Se espera que las SIFI cuenten con una estructura y prácticas de gobierno corporativo acordes a su papel e impacto potencial sobre la estabilidad financiera nacional y mundial.

17. Los presentes principios son relevantes independientemente de si la jurisdicción decide o no adoptar el marco regulador de Comité. El Consejo y la alta dirección de cada banco tienen la obligación de garantizar un buen gobierno.

18. Este documento hace referencia a una estructura de gobierno compuesta por el Consejo de Administración y la alta dirección. En ocasiones la alta dirección también se denomina «Comité Ejecutivo», «Consejo Ejecutivo» o «Consejo Directivo», y el Consejo se conoce también como «Directorio». Algunos países utilizan una estructura formal dual, según la cual la función supervisora del consejo recae sobre un órgano separado denominado consejo supervisor o consejo de auditoría y supervisión, que carece de funciones ejecutivas. Otros países utilizan una estructura única en la que el Consejo de Administración tiene competencias más amplias. En cualquier caso, existe otra serie de países que han adoptado —o están adoptando— un enfoque mixto que desalienta o prohíbe a los directivos ocupar un puesto en el Consejo de Administración, o bien limita el número de este tipo de consejeros y/o exige que al frente del Consejo y de sus comités se sitúen únicamente consejeros independientes o que no sean a la vez directivos. Algunos países también prohíben al Consejero Delegado (CEO) presidir el Consejo de Administración o incluso formar parte de él.

19. En vista de estas diferencias, este documento no propugna ninguna estructura concreta para el Consejo o el buen gobierno. Los términos «Consejo de Administración» y «Alta Dirección» se utilizan principalmente desde la perspectiva de una estructura de Consejo única. Los principios de este documento deben interpretarse según la legislación aplicable en cada jurisdicción. Reconociendo que existen distintos enfoques estructurales al gobierno corporativo entre países y que las estructuras evolucionan con el tiempo, este documento alienta a los legisladores, supervisores, bancos y otras partes a revisar con frecuencia sus prácticas, a fin de fortalecer los mecanismos de control y el gobierno corporativo sólido en las diversas estructuras. Se espera naturalmente que la aplicación de normas de gobierno corporativo en cualquier jurisdicción sea congruente con la legislación, regulación y códigos nacionales aplicables (por ejemplo, considerando la existencia de Consejos de vigilancia por el banco en algunas jurisdicciones).

20. Un tema clave para el gobierno corporativo relacionado con las empresas que cotizan en bolsa son los derechos de los accionistas. Si bien no son el centro de atención de estas orientaciones, dichos

¹¹ El Comité reconoce que las normas de gobierno, contabilidad y auditoría de algunos países pueden ser más extensas y preceptivas para entidades que cotizan en bolsa que los principios aquí recogidos.

derechos se tratan en los principios de gobierno de la OCDE¹². Pese a ello, el Comité reconoce la importancia de los derechos de los accionistas y el compromiso responsable de los mismos. El Comité también reconoce la importancia del ejercicio de los derechos de los accionistas, especialmente cuando determinados accionistas tienen derecho de representación en el Consejo. En estos casos, la idoneidad del consejero es tan crítica como la adecuada comprensión de su responsabilidad de mirar por los intereses del banco en su conjunto, y no únicamente de sus accionistas.

21. La aplicación eficaz de un buen gobierno corporativo exige fundamentos jurídicos, reguladores e institucionales relevantes. La integridad del mercado y la estabilidad sistémica pueden verse afectadas por una serie de factores, como el ordenamiento de derecho corporativo, las normas del mercado de renta variable o contables, que a menudo escapan al ámbito de la supervisión bancaria. Con todo, se insta a los supervisores a mantenerse al tanto de cualquier impedimento jurídico o institucional que pudiera dificultar el buen gobierno corporativo y a adoptar las medidas oportunas para fomentar unas bases adecuadas de gobierno corporativo cuando sus potestades lo permitan. En caso contrario, los supervisores pueden considerar reformas de apoyo legislativas o de otro tipo que les permitan tener un papel más directo en la promoción o exigencia de un buen gobierno corporativo.

22. Los principios de un buen gobierno corporativo deben aplicarse también a bancos estatales o con apoyo estatal, aun cuando éste sea temporal¹³.

¹² Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, *Principios de Gobierno Corporativo*, 2004, disponible en <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>. En 2014, la OCDE inició una revisión de sus principios para garantizar una elevada calidad, relevancia y utilidad de forma continuada, teniendo en cuenta desarrollos recientes en el sector corporativo y en los mercados de capital.

¹³ Véase también Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, *Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas*, disponible en <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/48632643.pdf>.

Principio 1: Responsabilidades generales del Consejo

El Consejo es el responsable del banco en general, incluida la aprobación y vigilancia de la aplicación por parte de la gerencia de los objetivos estratégicos del banco, su marco de gobierno y cultura corporativa.

Responsabilidades del Consejo

23. El Consejo es el responsable último de la estrategia de negocio y la solvencia financiera del banco, decisiones clave de personal, organización interna y estructura y prácticas de gobierno, así como gestión del riesgo y obligaciones de cumplimiento. El Consejo puede delegar algunas de sus funciones, pero no así sus responsabilidades, a comités del Consejo cuando proceda.

24. El Consejo debe establecer una estructura organizativa del banco que considere satisfactoria, y que permita al Consejo y la alta dirección ejercer sus responsabilidades y facilitar una toma de decisiones eficaz y un buen gobierno. Esto incluye establecer claramente las principales responsabilidades y autoridades del propio Consejo y de la alta dirección y de otros responsables de las funciones de gestión del riesgo y de control.

25. Los miembros del Consejo deben ejercer su «deber de diligencia» y «deber de lealtad» hacia el banco, de conformidad con las leyes nacionales y las normas supervisoras aplicables.

26. En consonancia, el Consejo deberá¹⁴:

- participar activamente en los asuntos del banco y mantenerse informado de cambios significativos en el negocio del banco y en su entorno, así como actuar de forma oportuna para proteger los intereses a largo plazo del banco;
- vigilar¹⁵ el desarrollo y aprobar los objetivos de negocio y la estrategia del banco, y efectuar el seguimiento de su aplicación;
- guiar el establecimiento de la cultura y los valores corporativos del banco;
- vigilar la implementación del marco de gobierno del banco y comprobar periódicamente que sigue siendo adecuado ante cambios significativos del tamaño del banco, su complejidad, alcance geográfico, estrategia de negocio, requerimientos del mercado y reguladores;
- establecer, junto a la alta dirección y al CRO, el apetito por el riesgo del banco, teniendo en cuenta el panorama competitivo y regulador y los intereses a largo plazo del banco, su exposición al riesgo y habilidad de gestionar los riesgos eficazmente;
- vigilar la observancia por parte del banco de su RAS, política de riesgos y límites de riesgo;
- aprobar el enfoque y vigilar la aplicación de políticas clave relacionadas con el proceso de evaluación de la suficiencia de capital del banco, sus planes de capital y liquidez, políticas y obligaciones de cumplimiento, y sistema de control interno;

¹⁴ El Comité reconoce que en algunas jurisdicciones las normas derivadas de la legislación corporativa general rigen estos asuntos y que las autoridades nacionales toman en consideración estas normas al aplicar los principios.

¹⁵ En el contexto de las responsabilidades del Consejo, el término «vigilar» debe comprenderse como «vigilar y considerar satisfactorio».

- exigir al banco que mantenga una función financiera sólida responsable de la información contable y financiera;
- aprobar los estados financieros anuales y exigir una revisión independiente periódica de las partes críticas;
- aprobar la selección y vigilar el desempeño del CEO, los miembros principales de la alta dirección y los jefes de las funciones de control;
- vigilar el esquema retributivo del banco, incluidos el seguimiento y la revisión de la retribución de los ejecutivos y evaluar si es conforme con la cultura de riesgo del banco y su apetito por el riesgo; y
- vigilar la integridad, independencia y eficacia de las políticas y procedimientos de denuncia de irregularidades (*whistleblowing*) del banco.

27. El Consejo debe garantizar que las operaciones con partes relacionadas (incluidas las operaciones intragrupo) se analizan para evaluar su riesgo y se someten a las restricciones apropiadas (por ejemplo, exigir que dichas transacciones sean imparciales) y que no se produzca una apropiación o uso indebidos de los recursos corporativos o del negocio del banco.

28. En el desempeño de estas responsabilidades, el Consejo debe tener en cuenta los intereses legítimos de los depositantes, accionistas y otras partes interesadas. Debe además garantizar que el banco mantiene una relación eficaz con sus supervisores.

Cultura y valores corporativos

29. Un componente fundamental del buen gobierno es una cultura corporativa que refuerce normas apropiadas para un comportamiento responsable y ético. Estas normas son especialmente críticas en materia de concienciación del riesgo en el banco, comportamiento de asunción de riesgos y gestión del riesgo (es decir, la «cultura de riesgo» del banco).

30. A fin de fomentar una cultura corporativa sólida, el Consejo debe enfatizar «la pauta marcada desde arriba»:

- estableciendo y respetando los valores corporativos que crean la expectativa de desempeñar toda actividad de forma legal y ética, y vigilando la observancia de estos valores por parte de la alta dirección y otros empleados;
- promocionando la concienciación sobre el riesgo en una cultura de riesgo robusta, transmitiendo la expectativa del Consejo de no respaldar una excesiva asunción de riesgo y de que todos los empleados son responsables de ayudar al banco a operar dentro del grado de apetito por el riesgo y las delimitaciones del riesgo establecidas;
- confirmando que se han tomado o están tomando las medidas necesarias para comunicar dentro del banco sus valores corporativos, estándares profesionales o códigos de conducta, junto a las pertinentes políticas de respaldo; y
- confirmar que los empleados, incluida la alta dirección, son conscientes de que se tomarán medidas disciplinarias u otras medidas apropiadas ante comportamientos inaceptables o infracciones.

31. El código de conducta o deontológico de un banco, o política equivalente, debe definir comportamientos aceptables e inaceptables.

- Debe desautorizar explícitamente actividades ilegales, como errores intencionados en la notificación y mala conducta en materia financiera, delitos económicos, incluido el fraude, el

incumplimiento de sanciones, blanqueo de dinero, prácticas anticompetitivas, soborno y corrupción o la violación de los derechos del consumidor.

- Debe dejar claro que se espera que los empleados se comporten éticamente y realicen su trabajo con profesionalidad y la debida diligencia, además de cumplir con la legislación, las regulaciones y las políticas de la empresa.
32. Los valores corporativos del banco deben reconocer la importancia crítica de un debate oportuno y abierto de los problemas, y su remisión a niveles jerárquicos superiores de la organización.
- Se deberá animar y permitir a los empleados comunicar cualquier sospecha legítima sobre prácticas ilegales, contrarias a la ética o cuestionables, de forma confidencial y protegidos de cualquier represalia. Esto puede lograrse mediante una política bien comunicada y procedimientos y procesos adecuados, de conformidad con la legislación nacional, que permitan a los empleados expresar de forma confidencial inquietudes y observaciones importantes y de buena fe de cualquier infracción (por ejemplo política de denuncia de irregularidades). Esto incluye la comunicación de los problemas relevantes al supervisor del banco.
 - El Consejo debe vigilar el mecanismo de denuncia de irregularidades y garantizar que la alta dirección afronta los asuntos legítimos suscitados. El Consejo debe responsabilizarse de que los empleados que expresan sus sospechas estén protegidos frente a perjuicios o represalias.
 - El consejo debe además vigilar y aprobar cómo y quién debe investigar y resolver las sospechas legítimas significativas; ya sea un órgano independiente interno o externo, la alta dirección y/o el propio Consejo.

Apetito por el riesgo, gestión y control del riesgo

33. Como parte del marco general de gobierno corporativo, el Consejo es responsable de vigilar un marco sólido de gobierno del riesgo, que incluya una cultura del riesgo sólida, un apetito por el riesgo bien desarrollado y articulado mediante una RAS, responsabilidades bien definidas para la gestión de riesgos, en particular, y funciones de control, en general.

34. El desarrollo y la comunicación del apetito por el riesgo del banco es fundamental para reforzar una fuerte cultura del riesgo. El marco de gobierno del riesgo debe describir las acciones que deben emprenderse cuando se infrinjan los límites de riesgo establecidos, incluidas medidas disciplinarias ante una asunción excesiva de riesgos, procedimientos de remisión a un nivel jerárquico superior y notificación al Consejo de Administración.

35. El Consejo debe adoptar un papel activo en la definición del apetito por el riesgo y garantizar su conformidad con los planes estratégicos, de capital y financieros, y con las prácticas retributivas. El apetito por el riesgo del banco debe transmitirse claramente a través de una RAS de fácil comprensión para todas las partes relevantes: el propio Consejo, la alta dirección, los empleados del banco y el supervisor.

36. La RAS del banco debe:

- incluir consideraciones cuantitativas y cualitativas;
- establecer con anticipación los tipos y niveles individuales y agregados de riesgo que el banco está dispuesto a asumir a fin de realizar sus actividades dentro de su capacidad de asumir riesgo;
- definir los límites y las consideraciones empresariales conforme a la expectativa de cómo el banco operará para lograr su estrategia; y

- comunicar el apetito por el riesgo del Consejo en todo el banco, relacionándolo con la toma de decisiones diaria y estableciendo los medios para expresar preocupación sobre asuntos relacionados con el riesgo y la estrategia del banco.

37. El desarrollo de una RAS eficaz debe ir guiado por el liderazgo «de arriba a abajo» del Consejo y la participación «de abajo a arriba» de la gerencia. Si bien la alta dirección puede iniciar la definición del apetito por el riesgo, su correcta aplicación depende de la interacción eficaz entre el Consejo, la alta dirección, la gestión del riesgo y las unidades operativas, incluido el director financiero (CFO).

38. Un marco de gobierno del riesgo debe incluir responsabilidades organizativas bien definidas para la gestión del riesgo, que habitualmente se conoce como «las tres líneas de defensa»:

- la línea de negocio;
- una función de gestión del riesgo y de cumplimiento independientes de la primera línea de defensa; y
- una función de auditoría interna independiente de las primera y segunda línea de defensa¹⁶.

39. En función de la naturaleza, tamaño y complejidad del banco, y del perfil de riesgo de sus actividades, pueden variar los detalles estructurales de las tres líneas de defensa. Independientemente de su estructura, las responsabilidades de cada línea de defensa deben estar bien definidas y comunicadas.

40. Las unidades de negocio son la primera línea de defensa. Asumen riesgos y son responsables de su gestión continua. Entre otras responsabilidades, identifican, evalúan y notifican dichas exposiciones, teniendo en cuenta el apetito por el riesgo del banco, sus políticas, procedimientos y controles. La forma en que la línea de negocio ejecuta sus responsabilidades debe reflejar la cultura de riesgo actual del banco. El Consejo debe promover una fuerte cultura de observancia de los límites y de la gestión de la exposición al riesgo.

41. La segunda línea de defensa incluye una función de gestión del riesgo independiente. La función de gestión del riesgo complementa las actividades de riesgo de las líneas de negocio mediante sus responsabilidades de seguimiento y notificación. Entre otras cosas, es responsable de vigilar las actividades que implican asunción de riesgos en el banco y evaluar los riesgos y problemas independientemente de la línea de negocio. La función debe realzar la importancia de la alta dirección y de los jefes de las líneas de negocio en la identificación y evaluación críticas de los riesgos, y no depender únicamente de la vigilancia realizada por la función de gestión del riesgo. Entre otras cosas, la función de financiación desempeña un papel fundamental a la hora de garantizar que el rendimiento y los resultados empresariales se reflejan y comunican con precisión al Consejo, la gerencia y las líneas de negocio que utilizarán dicha información como base de sus decisiones sobre riesgo y negocio.

42. La segunda línea de defensa también incluye una función de cumplimiento independiente y eficaz, que deberá, entre otros, realizar el seguimiento rutinario del cumplimiento de la legislación, normas de gobierno corporativo, regulaciones, códigos y políticas a las que esté sujeto el banco. El Consejo debe aprobar las políticas de cumplimiento que se comunican a todos los empleados. La función de cumplimiento debe tratar el grado en que las políticas se observan e informan a la alta dirección y, cuando proceda, al Consejo sobre cómo el banco está gestionando su riesgo de cumplimiento. La función también debe contar con la suficiente autoridad, importancia, independencia, recursos y acceso al Consejo.

¹⁶ Véase Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS), *Principles for sound operational risk management*, www.bis.org/publ/bcbs195.pdf, y *The internal audit function in banks*, www.bis.org/publ/bcbs223.pdf.

43. La tercera línea de defensa abarca una función de auditoría interna independiente y eficaz. Entre otros, proporciona una revisión independiente y garantía objetiva sobre la calidad y eficacia del sistema de control interno del banco, la primera y segunda líneas de defensa y el marco de gobierno del riesgo, incluidos los vínculos a la cultura organizativa, así como la planificación estratégica y empresarial, retribución y procesos de toma de decisiones. Los auditores internos deben ser competentes y estar adecuadamente formados y no participar en el desarrollo, implementación u operatividad de la función de gestión del riesgo u otras funciones de la primera o segunda línea de defensa (véase Principio 9).

44. El Consejo debe garantizar que las funciones de gestión del riesgo, cumplimiento y auditoría interna están adecuadamente posicionadas, dotadas de recursos, y que desempeñan sus responsabilidades de forma independiente, objetiva y eficaz. Al vigilar el marco de gobierno del riesgo, el Consejo debe revisar periódicamente sus principales políticas y funciones con la alta dirección y con los jefes de las funciones de gestión del riesgo, cumplimiento y auditoría interna para identificar y abordar riesgos y asuntos significativos, así como determinar áreas de mejora.

Vigilancia de la alta dirección

45. El Consejo debe elegir al CEO y puede además nombrar a otros cargos clave, incluidos miembros de la alta dirección.

46. El Consejo debe vigilar a la alta dirección. Debe responsabilizar a los miembros de la alta dirección de sus acciones y enumerar las posibles consecuencias (incluida destitución) si dichas acciones no se alinean con las expectativas de desempeño del Consejo. Esto incluye respetar los valores del banco, su cultura y apetito por el riesgo en todas circunstancias. Para ello, el Consejo debe:

- garantizar que las actuaciones de la alta dirección son coherentes con la estrategia y políticas aprobadas por el Consejo, incluido el apetito por el riesgo;
- reunirse periódicamente con la alta dirección;
- cuestionar y revisar de forma crítica las explicaciones e información facilitada por la alta dirección;
- fijar normas apropiadas de desempeño y retribución para la alta dirección en consonancia con los objetivos estratégicos a largo plazo y la solvencia financiera del banco;
- evaluar si el conocimiento y experiencia colectivos de la alta dirección sigue siendo apropiada dada la naturaleza del negocio y el perfil de riesgo del banco; y
- participar activamente en los planes de sucesión del CEO y otras posiciones clave, como corresponda, y garantizar que se cuenta con planes de sucesión apropiados para los cargos de la alta dirección.

Principio 2: Aptitudes y composición del Consejo

Los consejeros deben ser y permanecer aptos, a título individual y colectivo, para el desempeño de sus cargos. Deben comprender su papel de vigilancia y gobierno corporativo y ser capaces de pronunciarse de manera resuelta y objetiva sobre los asuntos del banco.

Composición del Consejo

47. El Consejo debe estar capacitado para ejercer sus responsabilidades y tener una composición que facilite una vigilancia eficaz. Para ese fin, el Consejo debe comprender un número suficiente de directores independientes.

48. El Consejo debe incluir personas con un buen balance de habilidades, diversidad y conocimientos, que de forma colectiva posean las aptitudes necesarias conforme al tamaño, complejidad y perfil de riesgo del banco.

49. Al evaluar la idoneidad colectiva del Consejo, debe tenerse en cuenta lo siguiente:

- los consejeros deben tener un abanico de conocimientos y experiencia en las áreas relevantes y bagajes variados para promover la diversidad de opiniones. Las áreas relevantes de competencia pueden incluir por ejemplo mercados de capitales, análisis financieros, estabilidad financiera, divulgación de información financiera, tecnologías de la información, planificación estratégica, gestión del riesgo, retribución, regulación, gobierno corporativo y de gestión;
- el Consejo en su conjunto debe tener un entendimiento razonable de las fuerzas locales, regionales y, en su caso, de la economía mundial y del mercado, del entorno jurídico y regulador. Cuando sea relevante también deberá considerarse la experiencia a nivel internacional;
- la actitud de cada consejero debe facilitar la comunicación, colaboración y el debate crítico en el proceso de toma de decisiones.

Selección y aptitudes de los consejeros

50. El Consejo debe contar con un proceso claro y riguroso para identificar, evaluar y elegir a los candidatos al Consejo. Salvo que la legislación exija lo contrario, el Consejo (y no la gerencia) designa¹⁷ a los candidatos y fomenta planes de sucesión apropiados para los consejeros.

51. El proceso de selección debe comprobar que los candidatos al Consejo: (i) cuentan con los conocimientos, destrezas, experiencia y, especialmente en el caso de directores no ejecutivos, la independencia mental dadas sus responsabilidades en el Consejo y a la luz de la actividad y el perfil de riesgo del banco; (ii) cuentan con un historial de integridad y buena reputación; (iii) tienen suficiente tiempo para acometer sus responsabilidades; y (iv) tienen la habilidad de fomentar una buena interacción entre el Consejo y sus miembros.

¹⁷ El Comité es consciente de que en algunas jurisdicciones los accionistas u otras partes interesadas tienen derecho a designar y/o aprobar consejeros. En tales casos, el Consejo aún debe hacer todo lo posible por garantizar que los miembros seleccionados sea suficientemente aptos para el ejercicio de su cargo.

52. Los candidatos al Consejo no deben tener conflictos de interés que obstaculicen su habilidad para desempeñar su función independientemente y de forma objetiva o los someta a una influencia indebida derivada de:

- otras personas (como la gerencia u otras partes interesadas);
- posiciones mantenidas en la actualidad o en el pasado; o
- relaciones personales, profesionales o económicas con otros miembros del Consejo o de la gerencia (o con otras entidades del grupo).

53. Si un miembro del Consejo deja de ser apto o no cumple con sus responsabilidades, el Consejo debe tomar medidas apropiadas conforme permita la legislación, que podrían incluir notificar a su supervisor bancario.

54. El banco debe contar con un comité de nombramientos u órgano similar, compuesto por un número suficiente de consejeros independientes, que identifique y designe candidatos según los criterios descritos más arriba. Se tratan más detalles del comité de nombramientos y otros comités del Consejo en el párrafo 76.

55. A fin de ayudar a los consejeros a adquirir, mantener y reforzar sus conocimientos y habilidades, y a cumplir con sus obligaciones, el Consejo debe garantizar que los miembros participan en programas introductorios y tienen acceso a formación continua sobre temas relevantes que pueden implicar recursos internos o externos. El Consejo debe dedicar suficiente tiempo, presupuesto y otros recursos a este fin, y recurrir a experiencia externa como corresponda. Deben realizarse esfuerzos más exhaustivos para formar y mantener al día a los miembros con una experiencia más limitada en materia financiera, reguladora o de riesgos.

56. Cuando los accionistas tengan autoridad para nombrar a consejeros, el Consejo debe garantizar que dichos individuos comprenden sus responsabilidades. Los consejeros son responsables de los intereses globales del banco, independientemente de quién los designe. En los casos en que un accionista mayoritario seleccione a los consejeros, el Consejo puede fijar procedimientos específicos o realizar revisiones periódicas para facilitar a todos los consejeros el ejercicio de sus responsabilidades.

Principio 3: Estructura y prácticas del Consejo

El Consejo debe definir estructuras y prácticas de gobierno apropiadas para su trabajo, y proporcionar los medios para que se sigan dichas prácticas y se revise periódicamente su continua eficacia.

Organización y evaluación del Consejo

57. El Consejo debe estructurarse en cuanto a liderazgo, tamaño y uso de los comités de forma que desempeñe eficazmente su papel de vigilancia y otras responsabilidades. Esto supone garantizar que el Consejo dispone del tiempo y los medios necesarios para abordar y debatir en profundidad los asuntos pertinentes.

58. El Consejo debe mantener y actualizar periódicamente las normas organizativas, estatutos u otros documentos similares que establezcan su organización, derechos, responsabilidades y principales actividades.

59. Para respaldar su desempeño, el Consejo debe efectuar evaluaciones periódicas, solo o con ayuda de expertos externos, del Consejo en su conjunto, sus comités y los consejeros. El Consejo debe:

- revisar periódicamente su estructura, tamaño y composición, así como la estructura y coordinación de sus comités;
- evaluar periódicamente (al menos una vez al año) la continua idoneidad de cada miembro del Consejo, teniendo también en cuenta su contribución al Consejo;
- de forma separada o como parte integrante de estas evaluaciones, revisar periódicamente la eficacia de sus propias prácticas y procedimientos de gobierno, determinar dónde pueden necesitarse mejoras y realizar cualquier cambio necesario; y
- utilizar los resultados de estas evaluaciones como parte de los continuos esfuerzos de mejora del Consejo y, cuando lo exija el supervisor, compartir con él los resultados.

60. El Consejo debe mantener un registro apropiado de sus deliberaciones y decisiones, por ejemplo mediante actas de reuniones o resúmenes de temas analizados, recomendaciones, decisiones y desacuerdos, que deberán ponerse a disposición del supervisor cuando así lo exija.

Papel del Presidente del Consejo

61. El Presidente del Consejo juega un papel fundamental en el funcionamiento adecuado de este órgano. Lidera el Consejo y es responsable de que funcione en general de forma eficaz, incluido el mantenimiento de una relación de confianza con los consejeros. El Presidente debe contar con la experiencia, competencias y cualidades personales necesarias a fin de poder asumir sus funciones. Debe asegurar que las decisiones del Consejo se toman de forma sólida y fundada. Debe alentar y fomentar el debate crítico y garantizar que pueden expresarse libremente y debatirse opiniones divergentes en el proceso de toma de decisiones existente. El Presidente debe dedicar suficiente tiempo al ejercicio de sus funciones.

62. Para promover los mecanismos de control y equilibrio, el Presidente del Consejo debe ser miembro independiente o no ejecutivo. En las jurisdicciones en que el Presidente está autorizado a asumir funciones ejecutivas, el banco debe contar con medidas para mitigar cualquier impacto adverso en los mecanismos de control y equilibrio, por ejemplo, designando un consejero líder, un consejero *senior* independiente o similar, y contar con un mayor número de consejeros no ejecutivos.

Comités del Consejo

63. Para aumentar la eficacia y profundizar en determinadas áreas, el Consejo puede establecer comités especializados. Estos comités deben ser creados y estar subordinados a todo el Consejo. El número y la naturaleza de los comités depende de diversos factores, como el tamaño del banco y su Consejo, la naturaleza de las áreas de actividad del banco y su perfil de riesgo.

64. Cada comité debe contar con una carta constituyente o instrumento equivalente que establezca su mandato, alcance y procedimientos de trabajo. Esto incluye cómo el comité rendirá cuentas al Consejo, qué se espera de los miembros del comité y cualquier límite a los años de servicio. El Consejo debe considerar la rotación ocasional de los miembros y del Presidente del comité, ya que esto puede ayudar a evitar la concentración indebida de poder y contribuir a abrir nuevas perspectivas.

65. A fin de reforzar la transparencia y la rendición de cuentas, el Consejo debe divulgar la información sobre los comités establecidos, sus mandatos y su composición (incluidos miembros que se consideran independientes).

66. Los comités deben mantener documentadas sus deliberaciones y decisiones (por ejemplo, actas de reuniones o resúmenes de temas tratados, recomendaciones emitidas y decisiones adoptadas). Dicha documentación debe incluir el desempeño por parte de los comités de sus funciones y asistir al supervisor o a los responsables a evaluar la eficacia de dichos comités.

67. El Presidente de cada comité debe ser un consejero independiente y no ejecutivo.

Comité de auditoría

68. Un comité de auditoría debe¹⁸:

- ser obligatorio para bancos de importancia sistémica, y se recomienda encarecidamente para otros bancos en función de su tamaño, perfil de riesgo y complejidad;
- ser un comité diferenciado de otros comités;
- contar con un Presidente que sea independiente y no presida el Consejo u otros comités;
- constar íntegramente de consejeros independientes o no ejecutivos; e
- incluir miembros con experiencia en prácticas de auditoría, divulgación de información financiera y contabilidad.

69. El comité de auditoría es responsable, en concreto, de:

- configurar la política sobre auditoría interna y divulgación de información financiera, entre otros;
- vigilar el proceso de divulgación de información financiera;
- vigilar e interactuar con los auditores internos y externos del banco;
- aprobar —o recomendar la aprobación al Consejo o a los accionistas— el nombramiento¹⁹, retribución y destitución de los auditores externos;

¹⁸ Véase BCBS, *Auditoría externa de bancos*, 2014, disponible en www.bis.org/publ/bcbs280_es.pdf.

- revisar y aprobar el alcance y la frecuencia de la auditoría;
- recibir informes clave de auditoría y garantizar que la alta dirección está tomando las acciones correctivas necesarias de forma oportuna para resolver las deficiencias en los controles, el incumplimiento de las políticas, legislaciones y regulaciones, y otros problemas identificados por los auditores y otras funciones de control;
- vigilar el establecimiento de políticas y prácticas contables por parte del banco; y
- revisar las opiniones de terceros sobre el diseño y la eficacia del marco de gobierno del riesgo y del sistema de control interno.

70. Como mínimo, el comité de auditoría en su conjunto debe poseer un balance de destrezas y conocimientos especializados —proporcionales a la complejidad de la organización bancaria y a las responsabilidades a ejercer— y debe atesorar la relevante experiencia en divulgación de información financiera, contabilidad y auditoría. Cuando sea necesario, el comité de auditoría debe tener acceso a un asesoramiento experto externo.

Comité de riesgos

71. Un comité de riesgos debe:

- ser obligatorio para bancos de importancia sistémica, y se recomienda encarecidamente para otros bancos en función de su tamaño, perfil de riesgo y complejidad;
- ser un comité diferenciado del comité de auditoría, si bien puede compartir otras tareas relacionadas, como las finanzas;
- contar con un Presidente que sea director independiente y no presida el Consejo u otros comités;
- incluir una mayoría de miembros independientes;
- incluir miembros con experiencia en temas y prácticas de gestión de riesgos;
- analizar todas las estrategias de riesgo a nivel agregado y por tipo de riesgo y emitir las correspondientes recomendaciones al Consejo, así como sobre el apetito por el riesgo;
- revisar las políticas de riesgo del banco al menos una vez al año; y
- vigilar que la alta dirección cuenta con procesos para fomentar el respeto por el banco de las políticas de riesgo aprobadas.

72. El comité de riesgos del Consejo es responsable de asesorarlo sobre el apetito por el riesgo actual y futuro del banco, vigilar la aplicación por la alta dirección de la RAS, notificar el estado de la cultura de riesgo en el banco e interactuar con el CRO y vigilarlo

73. El trabajo del Comité incluye la vigilancia de las estrategias de gestión de capital y liquidez, así como de todos los riesgos relevantes, como el riesgo de crédito, de mercado, operacional y de reputación, para garantizar que son coherentes con el apetito por el riesgo enunciado.

74. El comité debe recibir información y comunicación periódicas del CRO y otras funciones relevantes sobre el perfil de riesgo actual del banco, el estado actual de la cultura de riesgo, utilización

¹⁹ En algunas jurisdicciones, los auditores externos son nombrados directamente por los accionistas, limitándose el Consejo a emitir una recomendación.

frente al apetito por el riesgo establecido, y los límites, incumplimiento de los mismos y planes de mitigación (véase Principio 6).

75. Debe existir una comunicación y coordinación eficaces entre el comité de auditoría y el comité de riesgos para facilitar el intercambio de información y la cobertura eficaz de todos los riesgos, incluidos los riesgos incipientes, y cualquier ajuste necesario al marco de gobierno del riesgo del banco.

Comité de retribución

76. El comité de retribución es obligatorio para bancos de importancia sistémica. Debe respaldar al Consejo en la vigilancia del diseño y funcionamiento del sistema de retribución y en garantizar que la retribución es apropiada y coherente con la cultura del banco, actividad y apetito por el riesgo a largo plazo, el rendimiento y el entorno de control (véase Principio 10), así como con cualquier requisito jurídico o regulador. El comité de retribución debe estar constituido de manera que le permita pronunciarse de manera competente e independiente sobre las políticas y prácticas de retribución del banco y los incentivos que crean. El comité de retribución trabaja estrechamente con el comité de riesgos del banco en la evaluación de los incentivos que crea el sistema de retribución. El comité de riesgos debe, sin perjuicio de las tareas del comité de retribución, examinar si los incentivos generados por el sistema de retribución toman en consideración el riesgo, el capital, la liquidez, y la probabilidad y el momento de obtener beneficios.

Otros comités del Consejo

77. Entre otros comités especializados recomendados se encuentran:

- *Comité de nombramientos/recursos humanos/gobierno*: presenta recomendaciones al Consejo sobre nuevos consejeros y miembros de la alta dirección. El comité de nombramientos debe analizar el papel y las responsabilidades del consejero y los conocimientos, experiencia y competencia que exige la función. Cuando el Consejo de Supervisión o el Consejo de Administración estén formalmente separados de la Junta Directiva, sigue siendo necesario garantizar la objetividad y la independencia mediante la selección apropiada de consejeros. El comité de nombramientos debe esforzarse por garantizar que el Consejo no está dominado por una única persona o pequeño grupo de forma que menoscabe los intereses del conjunto del banco. Puede participar en la evaluación de la eficacia del Consejo y de la alta dirección, así como en la vigilancia de las políticas de personal o de recursos humanos del banco (véase Principio 2).
- *Comité de ética y cumplimiento*: garantiza que el banco cuenta con los medios apropiados para promover una toma de decisiones adecuada, la debida consideración de los riesgos para la reputación del banco y el cumplimiento con las leyes, regulaciones y normas internas.

78. El Consejo debe nombrar miembros para los comités especializados con el objetivo de lograr la combinación adecuada de destrezas y experiencia que permita a los comités comprender plenamente, evaluar objetivamente y aportar nuevas ideas a los temas relevantes.

79. En las jurisdicciones que permitan o exijan miembros ejecutivos en el Consejo, éste debe esforzarse por garantizar la objetividad necesaria en cada comité, por ejemplo a través de una composición enteramente no ejecutiva y, en la medida posible, una mayoría de miembros independientes.

Conflictos de intereses

80. Podrían producirse conflictos de intereses a raíz de las diversas actividades y funciones del banco (por ejemplo, si el banco concede un préstamo a una empresa cuyos títulos compra y vende la unidad de negociación del banco), o bien entre los intereses del banco o sus clientes y los de sus consejeros y altos directivos (por ejemplo, si el banco mantiene una relación comercial con una entidad en la que un consejero tiene intereses financieros).

81. Los conflictos de intereses también pueden surgir cuando un banco forma parte de un grupo más amplio. Por ejemplo, si un banco pertenece a un grupo, las líneas de autoridad y los flujos de información entre el banco, su matriz y/u otras filiales pueden provocar conflictos de intereses (por ejemplo, compartir información potencialmente sujeta a derecho de propiedad, confidencial o sensible de distintas entidades o presionar para hacer negocios sin imparcialidad).

82. El Consejo debe vigilar la aplicación y operatividad de las políticas para identificar posibles conflictos de intereses. Donde no se puedan impedir dichos conflictos, deben gestionarse debidamente (sobre la base de la permisibilidad de las relaciones o transacciones bajo políticas corporativas sólidas coherentes con la legislación nacional y las normas supervisoras).

83. El Consejo debe contar con una política formal por escrito sobre conflictos de intereses y un proceso de cumplimiento objetivo para su aplicación. La política debe incluir:

- la obligación de los miembros de evitar, en la medida posible, actividades que pudieran crear conflictos de intereses o su reaparición;
- ejemplos de conflictos que pueden surgir en el ejercicio de la función de consejero;
- un proceso riguroso de revisión y aprobación que deban seguir los miembros antes de emprender ciertas actividades (como servir en otro Consejo), a fin de garantizar que dicha actividad no ocasionará un conflicto de intereses²⁰;
- el deber de los miembros de comunicar rápidamente cualquier problema que pueda resultar, o haya resultado, en un conflicto de intereses;
- la responsabilidad de los miembros de abstenerse de votar en cualquier tema en que puedan tener un conflicto de intereses o se vean comprometidas su objetividad o habilidad de desempeñar adecuadamente sus deberes para con el banco;
- procedimientos adecuados en las transacciones con partes relacionadas para que se produzcan de forma parcial; y
- el modo en que el Consejo abordará con cualquier incumplimiento de la política.

84. El Consejo debe vigilar y considerar satisfactorio el proceso para una divulgación pública adecuada y/o para la notificación a los supervisores, en relación con las políticas del banco sobre conflictos de intereses y potenciales conflictos de intereses significativos.

85. Esto incluye información sobre el enfoque del banco para divulgar y gestionar conflictos de intereses significativos con dichas políticas, y conflictos que podrían surgir por la afiliación del banco o transacciones con otras entidades dentro del grupo.

²⁰ Por ejemplo, elaborado por al menos dos consejeros o un comité del Consejo, o con la participación de una de las funciones de gestión de riesgos, cumplimiento o auditoría interna o con la ayuda de un experto externo independiente.

86. Podría producirse un posible conflicto de intereses si el banco es propiedad del Estado y a la vez está sujeto a su supervisión. En tales casos, deberá realizarse una separación administrativa total entre la propiedad del banco y su supervisión, con el fin de minimizar interferencias políticas en la supervisión del banco.

Principio 4: Alta dirección

Bajo la dirección y vigilancia del Consejo de Administración, la alta dirección realizará y gestionará las actividades del banco de conformidad con la estrategia de negocio, el apetito por el riesgo, la política de retribución y otras políticas aprobadas por el Consejo.

87. La alta dirección consiste en un grupo central de personas responsables de la gestión diaria sólida y prudente del banco ante el Consejo.

88. La organización, procedimientos y toma de decisiones de la alta dirección deben ser claros y transparentes y estar diseñadas para potenciar la gestión eficaz del banco. Esto incluye claridad de la función, autoridad y responsabilidad de las distintas funciones en la alta dirección, incluido el CEO.

89. Los miembros de la alta dirección deben contar con la experiencia, competencia e integridad necesarias para gestionar el negocio y el personal bajo su supervisión. Deben tener acceso regular a cursos de capacitación para mantener y mejorar sus competencias y mantenerse al tanto de los desarrollos relevantes para sus áreas de responsabilidad.

90. Deben seleccionarse a los miembros de la alta dirección mediante una promoción o proceso de contratación apropiados que tengan en cuenta las aptitudes necesarias para el puesto en cuestión. Para los puestos de la alta dirección en que el Consejo de Administración deba revisar o seleccionar a los candidatos a través de un proceso de entrevistas, la alta dirección debe proporcionar suficiente información al Consejo.

91. La alta dirección contribuye sustancialmente al gobierno corporativo sólido de un banco a través de su conducta (por ejemplo, ayudando a implantar «la pauta marcada desde arriba» junto con el Consejo). Los miembros de la alta dirección deben ejercer una adecuada vigilancia de sus subordinados y garantizar que las actividades del banco son coherentes con su estrategia de negocio, apetito por el riesgo y políticas aprobadas por el Consejo.

92. La alta dirección es responsable de delegar responsabilidades a los empleados y establecer una estructura de gestión que promueva la transparencia y rendición de cuentas en todo el banco.

93. En línea con la orientación fijada por el Consejo, la alta dirección debe implementar estrategias de negocio, sistemas de gestión del riesgo, cultura de riesgo, procesos y controles para gestionar los riesgos —financieros y no financieros— a los que está expuesto el banco y para los que es responsable de su conformidad con leyes, regulaciones y políticas internas.

- Esto incluye funciones amplias e independientes para la gestión del riesgo, el cumplimiento y la auditoría, así como un sistema general eficaz de controles internos. La alta dirección debe reconocer y respetar la independencia y no interferir en el ejercicio de las responsabilidades de las funciones de gestión del riesgo, cumplimiento y auditoría interna.

94. La alta dirección debe proporcionar al Consejo la información que necesite para acometer sus funciones, supervisar a la alta dirección y evaluar la calidad de su desempeño. En este sentido, la alta dirección debe mantener informado al Consejo de forma periódica y adecuada de los temas relevantes, entre ellos:

- cambios en la estrategia de negocio, estrategia de riesgo/apetito por el riesgo;
- resultados y condición financiera del banco;
- infracción de las delimitaciones del riesgo o de las normas de cumplimiento;
- deficiencias en los controles internos;
- inquietudes jurídicas o regulatorias; y
- asuntos remitidos por los procedimientos de denuncia de irregularidades.

Principio 5: Gobierno de estructuras de grupo

En una estructura de grupo, el Consejo de la matriz es el responsable general del grupo y garante del establecimiento y funcionamiento de un marco de gobierno claro y adecuado para la estructura, negocio y riesgos del grupo y sus entidades²¹. El Consejo y la alta dirección deben conocer y comprender la estructura organizativa del grupo bancario y los riesgos que plantea.

Consejo de la empresa matriz

95. Al operar en una estructura de grupo, el Consejo de la compañía matriz debe ser consciente de los riesgos sustanciales y problemas que puedan afectar tanto al banco en su conjunto como a sus filiales. Debe ejercer una vigilancia adecuada de las filiales al tiempo que respeta la independencia de las responsabilidades jurídicas y de gobierno que puedan corresponder a los Consejos de sus filiales.

96. A fin de cumplir sus responsabilidades, el Consejo de la matriz debe:

- establecer una estructura de grupo (incluida la estructura jurídica y empresarial) y un marco de gobierno corporativo con funciones y responsabilidades claramente definidas, tanto a nivel de empresa matriz como de filial según corresponda en función de la complejidad e importancia de la filial;
- definir una estructura apropiada para el Consejo y la gerencia de la filial, que tenga en cuenta los riesgos sustanciales a los que se expone el grupo, sus unidades de negocio y filiales;
- comprobar si el marco de gobierno corporativo del grupo incluye políticas, procesos y controles adecuados y si aborda la gestión de riesgos en las estructuras de negocio y de entidad jurídica;
- garantizar que el marco de gobierno corporativo del grupo incluye procesos y controles apropiados para identificar y tratar potenciales conflictos de intereses intragrupo, como los que surgen de las transacciones intragrupo;
- aprobar políticas y estrategias claras para establecer nuevas estructuras y entidades jurídicas, y garantizar que son coherentes con las políticas y los intereses del grupo;
- comprobar si se cuenta con sistemas eficaces para intercambiar información entre las distintas entidades, gestionar los riesgos de las distintas filiales o entidades del grupo, así como el grupo en su conjunto, y garantizar la supervisión eficaz del grupo;
- contar con suficientes recursos para comprobar el cumplimiento por las filiales de todos los requisitos jurídicos, reguladores y de gobierno;
- mantener una relación eficaz tanto con el regulador de origen como, a través del Consejo de la filial o contacto directo, con los reguladores de todas las filiales;

²¹ Los bancos que formen parte de un conglomerado deben también tener en cuenta los principios del Joint Forum *Principles for the supervision of financial conglomerates* (septiembre de 2013, disponibles en www.bis.org/publ/joint29.htm). A efectos de estos principios de gobierno corporativo, los términos «empresa matriz» y «grupo» hacen referencia a un grupo financiero.

- establecer una función de auditoría interna que garantice que se están efectuando auditorías dentro de o para todas las filiales y parte del grupo y el propio grupo²²; y
- garantizar que el marco de gobierno corporativo del grupo incluye procesos y controles apropiados para identificar y tratar potenciales conflictos de intereses intragrupo, como los que surgen de las transacciones dentro del grupo, reconociendo adecuadamente el interés del grupo.

Consejo de las filiales²³

97. El Consejo y la alta dirección de cada filial son responsables de desarrollar procesos de gestión del riesgo eficaces para su entidad. Los métodos y procedimientos aplicados a las filiales deben respaldar la eficacia de la gestión del riesgo a nivel de grupo. Mientras que las empresas matrices deben efectuar la gestión estratégica a nivel de grupo y prescribir políticas de riesgo corporativo, la alta dirección y el Consejo de las filiales deben contribuir adecuadamente a su aplicación local o regional y a evaluar los riesgos locales. Las empresas matrices deben garantizar que la filial dispone de las herramientas y la autoridad adecuadas y que comprende sus obligaciones de notificación a la oficina central. El Consejo de la filial es responsable de evaluar la compatibilidad de la política del grupo con los requisitos jurídicos y reguladores locales y, cuando corresponda, modificar dichas políticas.

98. Si bien los objetivos estratégicos, el marco de gobierno del riesgo, los valores corporativos y los principios de gobierno corporativos deben alinearse con los de la empresa matriz (en este documento «políticas del grupo»), el Consejo de la filial debe realizar los ajustes necesarios cuando una política del grupo entre en conflicto con la legislación aplicable, provisión reguladora o norma prudencial, o menoscabe la gestión sólida y prudente de la filial.

99. En el caso de una filial significativa regulada (debido a su perfil de riesgo o importancia sistémica, o a su tamaño relativo a la empresa matriz), el Consejo de dicha filial debe tomar las medidas necesarias para ayudarla a cumplir sus propias responsabilidades de gobierno corporativo y los requisitos jurídicos y reguladores aplicables.

Estructuras complejas u opacas

100. Los bancos crean estructuras para fines jurídicos, reguladores y fiscales, que pueden adoptar la forma de unidades, sucursales, filiales u otras entidades jurídicas que pueden aumentar considerablemente la complejidad de la organización. El número de entidades jurídicas, y en concreto sus conexiones y transacciones intragrupo, pueden plantear desafíos a la hora de identificar y gestionar los riesgos de la organización en su conjunto.

101. Las operaciones a través de estructuras complejas o no transparentes pueden presentar riesgos financieros, jurídicos, de reputación o de otro tipo al banco. Pueden entorpecer la capacidad del Consejo y la alta dirección para vigilar adecuadamente la actividad e impedir una supervisión bancaria eficaz²⁴.

²² Véase BCBS *Internal audit function in banks*, disponible en www.bis.org/publ/bcbs223.pdf.

²³ Véase también párrafo 123.

²⁴ Además, el banco puede estar indirectamente expuesto a riesgos cuando realiza ciertos servicios o establece estructuras en nombre de clientes. Véase BCBS, *Debida diligencia con la clientela de los bancos*, octubre de 2001, disponible en <http://www.bis.org/publ/bcbs85s.pdf>. Por ejemplo, la actuación del banco como agente para la creación de una empresa o

102. La alta dirección —y el Consejo cuando corresponda— debe ser consciente de estos desafíos y evitarlos o mitigarlos:

- evitando fijar estructuras complicadas carentes de sustancia económica o fines empresariales;
- manteniendo y revisando continuamente la idoneidad de las políticas, procedimientos y procesos que gobiernan la aprobación y mantenimiento de dichas estructuras o actividades, incluida la verificación plena del propósito, los riesgos asociados y la capacidad del banco para gestionar dichos riesgos antes de establecer nuevas estructuras e iniciar las actividades asociadas;
- contando con un proceso centralizado de aprobación y creación de nuevas entidades jurídicas y filiales sobre la base de criterios establecidos, incluida la habilidad de realizar el seguimiento y cumplir con los requisitos reguladores, fiscales, de divulgación de información financiera, gobierno y otros requisitos y para la disolución de filiales inactivas;
- estableciendo procedimientos y procesos adecuados para identificar y gestionar todos los riesgos sustanciales planteados por estas estructuras, incluida la falta de transparencia en la gestión, riesgos operacionales introducidos por estructuras de financiación interconectadas y complejas, exposiciones intragrupo, colateral «inmovilizado» y riesgo de contraparte. El banco debe aprobar únicamente estructuras que permitan identificar, evaluar y gestionar debidamente los riesgos sustanciales;
- garantizando que las actividades y la estructura se sometan a revisiones periódicas de auditoría interna y externa.

103. El Consejo de la empresa matriz puede reforzar la eficacia de los esfuerzos arriba mencionados exigiendo periódicamente una revisión formal independiente de las estructuras, sus controles y actividades, así como su conformidad con la estrategia aprobada por el Consejo.

104. El Consejo debe estar preparado para debatir con, y en caso necesario notificar al, supervisor del banco y a los supervisores del país de acogida las políticas y estrategias adoptadas en cuanto al establecimiento y mantenimiento de dichas estructuras y actividades.

asociación, sus servicios de fideicomisario u operaciones complejas de financiación estructurada para sus clientes. Si bien este tipo de actividades suelen ser rentables y legítimas para lograr los fines de negocio de la clientela, en algunos casos los clientes pueden utilizar productos y actividades proporcionados por el banco con fines ilícitos o indebidos.

Principio 6: Función de gestión del riesgo

Los bancos deben contar con una función independiente eficaz para la gestión del riesgo, bajo la dirección de un director de riesgos (CRO), con suficiente autoridad, independencia, recursos y acceso al Consejo.

105. La función independiente de gestión del riesgo es un componente clave de la segunda línea de defensa del banco. Esta función es responsable de vigilar las actividades que conllevan riesgos en toda la compañía y debe contar para ello con la autoridad necesaria en la organización. Entre las actividades básicas de la función de gestión del riesgo deben encontrarse:

- identificar riesgos sustanciales individuales, agregados y emergentes;
- evaluar dichos riesgos y medir la exposición del banco frente a ellos;
- con sujeción a la revisión y aprobación por el Consejo, desarrollar e implementar el marco de gobierno del riesgo en toda la compañía, que incluye la cultura de riesgo del banco, su apetito por el riesgo y límites sobre riesgos;
- realizar un seguimiento continuo de las actividades con asunción de riesgos y exposiciones al riesgo en consonancia con el apetito por el riesgo, límites sobre riesgos y la correspondiente necesidad de capital o liquidez (planificación de capital) aprobados por el Consejo;
- establecer un sistema de activación o alarma temprana de infracciones del apetito por el riesgo o los límites de riesgo del banco;
- influir y, en caso necesario, cuestionar las decisiones que suscitan riesgos sustanciales; y
- notificar todos estos puntos a la alta dirección y al Consejo o comité de riesgos, por ejemplo proponiendo medidas apropiadas para mitigar el riesgo.

106. Si bien es común que los gestores de riesgos trabajen estrechamente con las unidades de negocio individuales, la función de gestión del riesgo debe ser suficientemente independiente de las unidades de negocio y no participar en la obtención de ingresos. Dicha independencia es un componente esencial de una función de gestión del riesgo eficaz, ya que tiene acceso a todas las líneas de negocio que pueden provocar riesgos sustanciales para los bancos así como para filiales o empresas relevantes del mismo grupo con capacidad de asumir riesgos.

107. La función de gestión del riesgo debe tener un número suficiente de empleados que posean la experiencia y aptitudes necesarias, incluidos conocimientos sobre el mercado y los productos y un buen dominio de las disciplinas del riesgo²⁵. El personal debe tener la habilidad y predisposición para cuestionar de forma eficaz operaciones de negocio a raíz de todos los aspectos del riesgo que surjan de las actividades del banco. El personal debe tener acceso a capacitación periódica.

²⁵ Para algunos bancos ha resultado ser una buena práctica promover o exigir al personal que adquiera experiencia tanto en la línea de negocio como en la gestión del riesgo, de forma rotatoria. Este enfoque puede aportar diversos beneficios, como elevar la importancia de la gestión del riesgo en el banco para equipararla con sus líneas de negocio y otras funciones, promover el diálogo en el banco sobre el riesgo, y garantizar que las líneas de negocio comprenden la importancia de la gestión del riesgo y que los gestores del riesgo comprenden cómo operan las líneas de negocio. No obstante, para evitar conflictos de intereses, los gestores de riesgos no deben estar a cargo de vigilar actividades de las que fueron previamente responsables o participar en el proceso de toma de decisiones o de aprobación.

Función del CRO

108. Los bancos grandes y complejos con actividad internacional, y otros bancos, en función de su perfil de riesgo y los requisitos de gobierno locales, deben contar con un alto directivo (CRO o equivalente) encargado de la función de gestión del riesgo en el banco. En grupos bancarios, debe existir un CRO del grupo además de los directores de riesgo a nivel de filial. Dado que en algunos bancos la persona que ejerce de CRO puede ostentar otro cargo, el cargo de CRO en este documento abarca también posiciones equivalentes, siempre y cuando cumplan los requisitos de independencia y demás requisitos aquí descritos.

109. El CRO tiene la responsabilidad primordial de vigilar el desarrollo y la implementación de la función de gestión del riesgo. Esto incluye el fortalecimiento continuo de las habilidades del personal y mejoras constantes en los sistemas de gestión del riesgo, sus correspondientes políticas, procesos, modelos cuantitativos e informes, según corresponda, con el fin de garantizar que las capacidades de gestión del riesgo del banco son suficientemente robustas y eficaces para respaldar plenamente sus objetivos estratégicos y todas sus actividades con asunción de riesgo. El CRO es responsable de respaldar al Consejo en su compromiso y vigilancia del desarrollo del apetito por el riesgo y la RAS del banco y de traducir el apetito por el riesgo en una estructura de límites de riesgo. El CRO junto con los directivos debe participar activamente en el seguimiento de los resultados frente a la asunción de riesgos y la observancia de los límites de riesgo. Las responsabilidades del CRO también incluyen la gestión y participación en procesos clave de la toma de decisiones (por ejemplo, planificación estratégica, planificación del capital y la liquidez, nuevos productos y servicios, diseño y funcionamiento del sistema retributivo).

110. El CRO debe tener en la organización la autoridad, relevancia y habilidades necesarias para vigilar las actividades de gestión de riesgos del banco. El CRO debe ser independiente y tener funciones diferenciadas de otras funciones ejecutivas, lo que implica tener acceso a cualquier información necesaria para ejercer sus funciones. El CRO, sin embargo, no debe tener responsabilidad gerencial o financiera relativa a ninguna línea de negocio operativa o funciones que generen ingresos, y no debe ocupar dos cargos de responsabilidad (es decir, el director operacional (CFO), el jefe auditor u otro alto directivo no deben ser simultáneamente CRO)²⁶. Si bien las líneas de autoridad formales pueden variar de un banco a otro, el CRO debe rendir cuentas y tener acceso directo y sin impedimentos al Consejo o a su comité de riesgos. El CRO debe tener la capacidad de interpretar y articular el riesgo de forma clara y comprensible y entablar eficazmente un diálogo constructivo con el Consejo y la alta dirección sobre temas clave de riesgo. La interacción entre el CRO y el Consejo y/o el comité de riesgos debe producirse periódicamente, y el CRO debe poder reunirse con el Consejo o el comité de riesgos sin la presencia de los directores ejecutivos²⁷.

²⁶ Cuando sea imposible evitar la dualidad de cargos (por ejemplo, en instituciones pequeñas donde la limitación de recursos puede hacer necesario el solapamiento de responsabilidades), estas funciones deben ser compatibles —por ejemplo, el CRO puede tener también una responsabilidad clave para un área de riesgo particular— y no debe debilitar los mecanismos de control y equilibrio del banco.

²⁷ En algunos casos, el CRO forma parte del comité de crédito del banco, responsable de aprobar las exposiciones crediticias. Si bien la participación del CRO puede favorecer el proceso de toma de decisiones y al propio CRO mediante información sobre exposiciones potenciales (y prácticas de suscripción) que deben recogerse en el proceso de seguimiento del crédito, puede situar al CRO en una situación de conflicto a la hora de señalar o criticar una exposición futura. Algunas instituciones han considerado mejor práctica otorgar al CRO únicamente autoridad de veto (en lugar de autoridad de aprobación) en tales situaciones.

111. El nombramiento, destitución y otros cambios a la posición del CRO deben ser aprobados por el Consejo o su comité de riesgos. Si se destituye al CRO de su función, debe comunicarse públicamente. El banco también deberá tratar con su supervisor los motivos de dicho cese. El desempeño, retribución y presupuesto del CRO deben ser revisados y aprobados por el comité de riesgos o el Consejo.

Principio 7: Identificación, seguimiento y control de riesgos

Los riesgos se deben identificar, seguir y controlar de forma continuada a nivel de todo el banco y de entidades individuales. La sofisticación de la infraestructura de gestión del riesgo y control interno debe acompañarse a los cambios en el perfil de riesgo del banco, la coyuntura de riesgos externos y las prácticas del sector.

112. El marco de gobierno del riesgo de un banco debe incluir políticas, respaldadas por procedimientos y procesos de control apropiados, diseñadas para garantizar que las capacidades de identificación, agregación, mitigación y seguimiento son proporcionales al tamaño y complejidad del banco y a su perfil de riesgo.

113. La identificación de los riesgos debe englobar todos los riesgos sustanciales del banco, dentro y fuera de balance, y a nivel de grupo, cartera y línea de negocio. A fin de que las evaluaciones de los riesgos sean eficaces, el Consejo y la alta dirección, incluido el CRO, deben evaluar, periódicamente y ad hoc, los riesgos a los que se enfrenta el banco y su perfil general de riesgo. El proceso de evaluación de riesgos debe incluir el análisis continuo de los riesgos existentes así como la identificación de riesgos nuevos o incipientes. Deben recogerse los riesgos de todas las unidades de la organización. Las concentraciones asociadas con riesgos sustanciales deben quedar asimismo recogidas en la evaluación del riesgo.

114. La identificación y medición del riesgo debe incluir elementos tanto cualitativos como cuantitativos. Las mediciones del riesgo también deben incluir las valoraciones del riesgo en todo el banco respecto de su entorno operativo externo. Los bancos deben además considerar y evaluar riesgos más difíciles de cuantificar, como el riesgo de reputación.

115. Los controles internos están diseñados, entre otras cosas, para garantizar que cada riesgo clave tiene una política, proceso u otra medida, así como un control para asegurar que dicha política, proceso u otra medida se está aplicando y funciona de la forma esperada. Como tales, los controles internos ayudan a garantizar la integridad, cumplimiento y eficacia del proceso. Los controles internos proporcionan una garantía razonable de que la información financiera y de gestión es fiable, oportuna y completa y de que el banco cumple con sus diversas políticas y con las leyes y regulaciones vigentes.

116. A fin de evitar actuaciones que superen la autoridad individual o incluso el fraude, los controles internos imponen comprobaciones razonables de la discrecionalidad de los directivos y empleados. Incluso en bancos más pequeños, por ejemplo, las principales decisiones de gestión deben ser adoptadas por más de una persona. Las revisiones internas también deben determinar la medida en que el banco cumple con las políticas y procedimientos de la empresa, así como con las políticas jurídicas y reguladoras. Los procedimientos de remisión a un nivel jerárquico superior son un elemento clave del sistema de control interno.

117. El grado de sofisticación de la infraestructura de gestión del riesgo del banco —incluida, en concreto, una infraestructura y arquitectura de datos y tecnologías de la información suficientemente robustas— debe acompañarse a desarrollos como el crecimiento de los balances y de los beneficios; creciente complejidad del negocio del banco; configuración del riesgo o estructura operativa; expansión geográfica; fusiones y adquisiciones; o la introducción de nuevos productos o líneas de negocio.

118. Los bancos deben disponer de datos internos y externos exactos para poder identificar, evaluar y mitigar el riesgo, tomar decisiones de negocio estratégicas y determinar la suficiencia de capital y liquidez. El Consejo y la alta dirección deben otorgar especial atención a la calidad, integridad y

exactitud de los datos empleados al tomar las decisiones sobre riesgo²⁸. Si bien existen herramientas como las calificaciones crediticias externas o modelos de riesgo adquiridos externamente y los datos pueden ser útiles para una evaluación más amplia, los bancos son los responsables últimos de la evaluación de sus riesgos.

119. La medición del riesgo y las técnicas de modelización deben emplearse adicionalmente, pero no deben reemplazar el análisis y el seguimiento del riesgo cualitativo. La función de gestión del riesgo debe mantener informado al Consejo y a la alta dirección de los supuestos empleados en los modelos y en el análisis de los riesgos del banco y sus posibles deficiencias. Esto garantizaría un mejor entendimiento de los riesgos y las exposiciones y podría permitir una acción rápida para tratar y mitigar riesgos.

120. Como parte integrante de su análisis cuantitativo y cualitativo, el banco debe valerse de las pruebas de resistencia y análisis de escenarios para comprender mejor las exposiciones potenciales al riesgo en una serie de circunstancias adversas²⁹:

- las pruebas de resistencia internas deben cubrir una serie de escenarios basados en supuestos razonables sobre dependencias y correlaciones. La alta dirección debe definir y aprobar los escenarios empleados en los análisis de riesgos del banco y, cuando corresponda, el Consejo debe revisarlos y cuestionarlos;
- las pruebas de resistencia inversas podrían dar más pistas sobre la posición de riesgo del banco así como sus posibles decisiones de gestión futuras;
- los resultados de las pruebas deben revisarse periódicamente con el Consejo o su comité de riesgos. Los resultados de las pruebas deben incorporarse en las revisiones del apetito por el riesgo, el proceso de evaluación de la suficiencia de capital, los procesos de planificación de capital y liquidez, y los presupuestos. Deben estar además vinculados a planes de recuperación y resolución. La función de gestión del riesgo debe sugerir si debe actuarse y de qué forma, en función de los resultados; y
- los resultados de las pruebas de resistencia y análisis de escenarios deben ser también comunicados a las líneas de negocio y personal relevante dentro del banco y deben ser tenidos en cuenta adecuadamente.

121. Los bancos deben comparar periódicamente su rendimiento real frente a las estimaciones de riesgo (es decir, *backtesting*) para ayudar a determinar la precisión y eficacia del proceso de gestión del riesgo y realizar los ajustes necesarios.

122. Además de identificar y medir las exposiciones al riesgo, la función de gestión del riesgo debe evaluar posibles formas de mitigar estas exposiciones. En algunos casos, la función de gestión del riesgo puede ordenar reducir o cubrir el riesgo para limitar la exposición. En otros casos, por ejemplo cuando se decide aceptar o asumir riesgo superando los límites de riesgo establecidos (es decir, de forma temporal) o asumir riesgos que no puedan ser cubiertos o mitigados, la función de gestión del riesgo debe informar de las exenciones sustanciales al Consejo y seguir las posiciones para garantizar que se mantienen dentro del marco de límites y controles del banco o conforme a la excepción aprobada.

²⁸ Véase BCBS, *Principios para una eficaz agregación de datos sobre riesgos y presentación de informes sobre riesgos*, enero de 2013, incluido el informe sobre los avances de enero de 2015.

²⁹ Véase BCBS, *Principios para la realización y supervisión de pruebas de tensión*, mayo de 2009, disponible en http://www.bis.org/publ/bcbs155_es.pdf.

Cualquiera de estos dos enfoques puede ser adecuado en función de la situación, siempre y cuando la independencia de la función de gestión del riesgo no esté comprometida.

123. Los bancos deben disponer de procesos de gestión y aprobación de riesgos para productos o servicios, líneas de negocio o mercados nuevos o añadidos, así como para transacciones grandes y complejas que exijan un uso significativo de los recursos o conlleven riesgos difíciles de cuantificar. Los bancos deben contar también con procesos de revisión y aprobación para la externalización de las funciones del banco³⁰. La función de gestión del riesgo debe proporcionar información sobre riesgos como parte de dichos procesos y sobre la habilidad de la compañía subcontratada de gestionar los riesgos y cumplir con las obligaciones jurídicas y regulatoras. Dichos procesos deben abarcar:

- Una evaluación íntegra y transparente de los riesgos bajo diversos escenarios, así como la evaluación de las posibles deficiencias en la capacidad de la función de gestión del riesgo y los controles internos para gestionar eficazmente los riesgos asociados;
- Una evaluación de la medida en que las funciones de gestión de riesgos del banco, cumplimiento jurídico y regulador, tecnología de la información, líneas de negocio y control interno cuentan con las herramientas apropiadas y la experiencia necesaria para medir y gestionar los riesgos relacionados.

Si no se contara con los procesos de gestión del riesgo adecuados, deberán retrasarse nuevos productos, líneas de negocio o relaciones con terceros o transacciones importantes hasta que el banco sea capaz de realizar la actividad de forma apropiada. Debe existir también un proceso que evalúe el riesgo y el rendimiento frente a las proyecciones iniciales y adapte el tratamiento de la gestión del riesgo conforme madura el negocio.

124. Los mecanismos de identificación y medición del riesgo eficaces son igualmente necesarios en las sucursales y filiales bancarias³¹. Las filiales y sucursales con capacidad de asumir riesgos deben quedar estar abarcados por el sistema de gestión del riesgo de todo el banco y formar parte del marco general de gestión del riesgo³².

125. Las fusiones y adquisiciones, desinversiones y otros cambios en la estructura organizativa del banco pueden plantear desafíos de gestión de riesgos especiales al banco. En particular, los riesgos pueden surgir de aplicar una debida diligencia que no es capaz de identificar los riesgos tras una fusión o actividades en conflicto con los objetivos estratégicos o el apetito por el riesgo del banco. La función de gestión del riesgo debe participar activamente en la evaluación de riesgos que pudieran surgir de fusiones y adquisiciones e informar al Consejo y a la alta dirección de sus conclusiones.

³⁰ Véase el Foro Conjunto, *Outsourcing in financial services* en www.bis.org/publ/joint12.pdf.

³¹ Sin embargo, puede haber legislaciones nacionales que eximan a las sucursales de determinados requisitos supervisores de forma individual si dichas sucursales están bien integradas en un grupo y se cumplen una serie de condiciones previas. Las consideraciones de este párrafo se aplican en circunstancias en que no se dé dicha excepción.

³² El marco de gobierno de riesgos también debe cubrir las filiales relevantes con capacidad de asumir riesgos, para garantizar que las políticas, estrategias de negocio, procesos y controles de las filiales están ampliamente alineadas con los objetivos del grupo.

Principio 8: Comunicación de riesgos

Un marco eficaz de gobierno de riesgos exige una comunicación sólida sobre el riesgo en el seno del banco, tanto a través de la organización como mediante la presentación de informes al Consejo y a la alta dirección.

126. La comunicación continua sobre aspectos relativos al riesgo, incluida la estrategia de riesgos del banco en toda la institución, es fundamental para una cultura de riesgo sólida. Tal cultura debe promover la sensibilización ante el riesgo, alentar la comunicación abierta y cuestionar la asunción de riesgos en la organización, así como verticalmente hacia y desde el Consejo y la alta dirección. La alta dirección debe comunicar y consultar activamente con las funciones de control sobre los principales planes y actividades de la gerencia, de forma que las funciones de control puedan desempeñar sus responsabilidades eficazmente.

127. La información debe ser comunicada al Consejo y a la alta dirección de forma oportuna, exacta y comprensible para que estos puedan tomar decisiones fundadas. Al tiempo que se garantiza que el Consejo y la alta dirección están suficientemente informados, la gerencia y los responsables de la función de gestión del riesgo deben evitar un exceso de información que pueda dificultar la identificación de los temas principales. Es decir, la información debe priorizarse y presentarse de forma concisa y plenamente contextualizada. El Consejo debe evaluar la relevancia y el proceso para mantener la exactitud de la información recibida y determinar si se precisa menos información o información adicional.

128. La información ad hoc relacionada con riesgos sustanciales que exigen decisiones o reacciones inmediatas debe ser presentada rápidamente a la alta dirección y, cuando proceda, el Consejo, los funcionarios responsables y, si fuera necesario, los jefes de las funciones de control para que se emprendan medidas y actividades apropiadas en una etapa temprana.

129. El proceso para informar al Consejo sobre los riesgos debe contar con un cuidadoso diseño para transmitir información sobre riesgos del banco, de cartera y otros riesgos de forma concisa y significativa. La divulgación debe describir con precisión las exposiciones al riesgo y los resultados de las pruebas de resistencia o análisis de escenarios, y debe suscitar un profundo debate sobre, por ejemplo, las exposiciones actuales y prospectivas del banco (particularmente bajo escenarios de tensión), relación riesgo/beneficios y apetito por el riesgo y sus delimitaciones. Además, debe incluir información sobre la coyuntura externa para identificar las condiciones de mercado y tendencias que puedan tener un impacto sobre el perfil de riesgo actual o futuro del banco.

130. Los sistemas de divulgación de información sobre riesgos deben ser dinámicos, integrales y precisos, y basarse en un conjunto de supuestos. El seguimiento y la notificación de riesgos no deben producirse únicamente a nivel no agregado (incluidos riesgos sustanciales en las filiales), sino también agregado para permitir una perspectiva a nivel de banco o integrada de las exposiciones al riesgo. Los sistemas de notificación de riesgos deben exponer claramente cualquier deficiencia o limitación en las estimaciones del riesgo, así como supuestos significativos (por ejemplo en cuanto a las dependencias o correlaciones del riesgo).

131. Los bancos deben evitar «silos organizativos» que puedan trabar el intercambio eficaz de información en la organización y resultar en una toma de decisiones aislada del resto del banco³³. Para superar estos obstáculos en el intercambio de información puede ser necesario que el Consejo, la alta dirección y las funciones de control reconsideren las prácticas establecidas a fin de fomentar una mejor comunicación.

³³ Los silos organizativos se caracterizan por líneas de negocio, entidades jurídicas y/o unidades geográficas que se gestionan aisladamente unas de otras, con limitada información compartida y, en algunos casos, competencia entre silos.

Principio 9: Cumplimiento

El Consejo de Administración del banco es responsable de vigilar la gestión del riesgo de cumplimiento del banco. El Consejo debe establecer una función de cumplimiento y aprobar las políticas y procesos del banco para identificar, evaluar, seguir, notificar y asesorar sobre riesgos de cumplimiento.

132. Una función independiente de cumplimiento³⁴ es un componente clave de la segunda línea de defensa del banco. Esta función es responsable, entre otros, de garantizar que el banco opera con integridad y en consonancia con las legislaciones, regulaciones y políticas internas aplicables.

133. La alta dirección del banco es responsable de establecer una política de cumplimiento que contenga los principios básicos sujetos a la aprobación del Consejo y explique los principales procesos mediante los que los riesgos de cumplimiento deben identificarse y gestionarse a todos los niveles de la organización.

134. Si bien el Consejo y la alta dirección son responsables del cumplimiento del banco, la función de cumplimiento tiene un papel importante respaldando los valores, políticas y procesos corporativos que permiten garantizar que el banco actúa de forma responsable y cumple todas las obligaciones aplicables.

135. La función de cumplimiento debe asesorar al Consejo y a la alta dirección del cumplimiento por parte del banco de las leyes, normativas y estándares aplicables y mantenerles informados de desarrollos en esas áreas. Además debe ayudar a educar a los empleados en materia de cumplimiento, actuar de punto de contacto en el banco para preguntas sobre cumplimiento de los empleados y guiarles sobre la aplicación adecuada de las leyes, normas y estándares aplicables en forma de políticas y procedimientos y otros documentos como manuales de cumplimiento, códigos internos de conducta y directrices prácticas.

136. La función de cumplimiento es independiente de la gestión, a fin de evitar una influencia indebida u obstáculos mientras desempeña sus responsabilidades. La función de cumplimiento debe notificar directamente al Consejo, como corresponda, sobre los esfuerzos del banco en las áreas anteriores y sobre cómo el banco está gestionando su riesgo de cumplimiento.

137. Para ser eficaz, la función de cumplimiento debe contar con la suficiente autoridad, importancia, independencia, recursos y acceso al Consejo. La gerencia debe respetar las responsabilidades independientes de la función de cumplimiento y no interferir en su ejercicio. Como se indicó anteriormente, el jefe de la función de cumplimiento no debe ocupar otros cargos al mismo tiempo.

³⁴ Véase BCBS, *Compliance and the compliance function in banks*, 2005, disponible en www.bis.org/publ/bcbs113.pdf.

Principio 10: Auditoría interna

La función de auditoría interna debe proporcionar aseguramiento independiente al Consejo y respaldar al Consejo y a la alta dirección en la promoción de un proceso de gobierno eficaz y la solidez a largo plazo del banco.

138. Una función de auditoría interna eficaz y eficiente constituye la tercera línea de defensa en el sistema de control interno. Proporciona un aseguramiento independiente al Consejo de Administración y a la alta dirección sobre la calidad y eficacia de los sistemas y procesos de control interno, gestión y gobierno de riesgos del banco, ayudando con ello al Consejo y a la alta dirección a proteger su organización y reputación³⁵.

139. La función de auditoría interna debe tener un mandato claro, rendir cuentas al Consejo y ser independiente de las actividades auditadas. Debe contar con suficiente prestigio, destrezas, recursos y autoridad en el banco para permitir a los auditores desempeñar sus funciones de forma eficaz y objetiva.

140. Los jefes de estas funciones no deben ocupar otros cargos al mismo tiempo.

141. El Consejo y la alta dirección contribuyen a la eficacia de la función de auditoría interna:

- proporcionando a la función un acceso pleno e incondicional a cualquier registro, archivos y propiedades físicas del banco, incluido acceso a los sistemas y registros de gestión de información y las actas de todos los órganos consultivos y ejecutivos;
- exigiendo a la función evaluar independientemente la eficiencia y eficacia de los sistemas y procesos de control interno, gestión de riesgos y gobierno;
- exigiendo a los auditores internos respetar las normas profesionales nacionales e internacionales, como las establecidas por el Instituto de Auditores Internos;
- exigiendo que el personal de auditoría tenga o pueda tener acceso a conocimientos, habilidades y recursos proporcionales a las actividades de negocio y riesgos del banco;
- exigiendo la corrección oportuna y eficaz de problemas de auditoría por la alta dirección; y
- exigiendo a la función que realice una evaluación periódica del marco de gobierno de riesgos general del banco, incluidos, entre otros, los siguientes puntos:
 - la eficacia de la función de gestión de riesgos y cumplimiento;
 - la calidad de la notificación de riesgos al Consejo y a la alta dirección; y
 - la eficacia del sistema de controles internos del banco.

142. El Consejo y la alta dirección deben respetar y promover la independencia de la función de auditoría interna garantizando que:

- los informes de auditoría interna se proporcionan al Consejo o a su comité de auditoría sin pasar por la gerencia y que los auditores internos tienen acceso directo al Consejo o al comité de auditoría del Consejo;

³⁵ Véase BCBS, *The internal audit function in banks*, 2012, disponible en www.bis.org/publ/bcbs223.pdf.

- la línea de rendición de cuentas principal del jefe de la función de auditoría interna es el Consejo (o su comité de auditoría), que es responsable de la selección, vigilancia del desempeño y, en caso necesario, destitución del jefe de esa función;
- si se destituye al jefe de auditoría, debe comunicarse públicamente. El banco debe también analizar con su supervisor los motivos de dicho cese.

Principio 11: Retribución

La estructura retributiva del banco debe respaldar un gobierno corporativo y una gestión de riesgos robustos.

143. Los sistemas de remuneración son un componente clave de las estructuras de gobierno y de incentivos, con las que el Consejo y la alta dirección fomentan un buen desempeño, transmiten un comportamiento aceptable de asunción del riesgo y refuerzan la cultura operativa y de riesgo del banco. El Consejo (o, por delegación, su comité de retribuciones) es responsable de la vigilancia general de la implementación por parte de la gerencia del sistema de remuneración en todo el banco. Además, el Consejo o su comité debe seguir y revisar periódicamente los resultados y evaluar si el sistema de remuneración implantado en el banco está creando los incentivos deseados para gestionar el riesgo, el capital y la liquidez³⁶. El Consejo o subcomité debe revisar los planes de remuneración, sus procesos y resultados al menos anualmente.

144. Las instituciones financieras de importancia sistémica deben contar con un comité de retribuciones del Consejo como parte integral de su estructura de gobierno y organización para vigilar el diseño y funcionamiento del sistema de retribuciones.

145. Los principios del FSB sobre retribución se orientan a instituciones financieras significativas, pero son especialmente críticos para empresas grandes de importancia sistémica. Las jurisdicciones nacionales también pueden aplicar los principios adecuándolos a las instituciones de menor tamaño y complejidad. Se anima a los bancos a implementar los principios del FSB, o provisiones nacionales coherentes con ellos.

146. El Consejo, junto con su comité de retribuciones si lo hubiera, debe aprobar la retribución de los altos ejecutivos, incluidos el CEO, CRO y el jefe de auditoría interna, y debe vigilar el desarrollo y funcionamiento de las políticas y sistemas de retribución y los procesos de control relacionados.

147. Para empleados en funciones de control (por ejemplo, riesgo, cumplimiento y auditoría interna), la remuneración debe determinarse independientemente de cualquier línea de negocio supervisada, y las medidas de desempeño deben basarse principalmente en la consecución de sus propios objetivos a fin de no comprometer su independencia.

148. Las estructuras de remuneración deben estar en línea con la estrategia de negocio y de riesgo, objetivos, valores e intereses a largo plazo del banco. Además deben incorporar medidas que prevengan conflictos de intereses. Los programas de remuneración deben alentar una cultura de riesgo sólida en la que la asunción de riesgo sea apropiada y que anime a los empleados a actuar en interés de la empresa global (también teniendo en cuenta los intereses de los clientes), y no en nombre propio o de sus líneas de negocio únicamente. En concreto, los incentivos incorporados en las estructuras de remuneración no deben incentivar a empleados a asumir riesgos excesivos.

149. La remuneración debe reflejar la asunción de riesgos y sus resultados. Las prácticas de retribución en base a posibles beneficios futuros, con incertidumbre sobre si se producirán y cuándo deben evaluarse cuidadosamente mediante indicadores cualitativos y cuantitativos. El marco de remuneración debe permitir ajustar la remuneración variable a fin de contemplar el amplio abanico de riesgos, incluidas infracciones de los límites del apetito por el riesgo, procedimientos internos o requisitos legales.

³⁶ *Aplicando Implementing the FSB principles for sound compensation practices and their implementation standards – second progress report*, 26 agosto 2013, p. 14.

150. Los bancos deben dotar provisiones específicas para empleados con una influencia significativa sobre el perfil de riesgo general o «portadores de riesgos sustanciales». El calendario de pagos retributivos debe tener en cuenta los resultados relativos al riesgo en un horizonte temporal de varios años. Para aquellos que asumen riesgos sustanciales, a menudo son necesarios mecanismos que retrasen una parte significativa de su remuneración hasta que se conozcan mejor los resultados relativos a riesgos. Esto incluye mecanismos de reducción o pérdida retributiva mediante los que puede reducirse o revertirse la remuneración antes de ser abonada en función de los riesgos realizados o conductas observadas. También incluye provisiones de devolución, que permiten reducir o revertir la retribución una vez abonada si surgieran nuevos hechos que demuestren que la retribución se basaba en supuestos erróneos, como errores intencionados en la presentación de información, o si se descubre que un empleado no ha cumplido las políticas internas o requisitos legales. En estos casos, los bancos deben tomar medidas lo antes posible para recuperar las correspondientes cantidades a fin de mejorar la probabilidad de una recuperación exitosa. Los «bonos de bienvenida» («*golden hellos*») o «paracaídas de oro» («*golden parachutes*»), que garantizan grandes retribuciones a empleados nuevos o cesados independientemente de su desempeño, no suelen ser coherentes con buenas prácticas de compensación.

Principio 12: Divulgación y transparencia

El gobierno del banco debe ser adecuadamente transparente para sus accionistas, depositantes y otras partes interesadas y participantes del mercado relevantes.

151. La transparencia es coherente con un gobierno corporativo sólido y eficaz. Como enfatizan las orientaciones del Comité de Basilea sobre transparencia bancaria³⁷, una transparencia insuficiente dificulta a los accionistas, depositantes y otras partes interesadas y participantes del mercado relevantes seguir eficazmente el trabajo y responsabilizar adecuadamente al Consejo y a alta dirección. El objetivo de la transparencia en el área de gobierno corporativo es por tanto proporcionar a estas partes la información necesaria para poder evaluar la eficacia del Consejo y de la alta dirección en el gobierno del banco.

152. Aunque la divulgación puede ser menos detallada para bancos que no cotizan en bolsa —especialmente los de propiedad única—, lo cierto es que sus actividades presentan los mismos riesgos para el sistema financiero que los bancos cotizados, incluida su participación en los sistemas de pago y la aceptación de depósitos minoristas.

153. Todos los bancos, incluidos aquellos para los que puedan diferir los requisitos de divulgación por no cotizar, deben divulgar información relevante y útil que respalde las áreas clave del gobierno corporativo identificadas por el Comité. Dichas divulgaciones deben ser proporcionales al tamaño, complejidad, estructura, importancia económica y perfil de riesgo del banco. Como mínimo, los bancos deben divulgar anualmente la siguiente información:

- la metodología de contratación para la selección de miembros del Consejo y para garantizar una diversidad apropiada de habilidades, experiencia y puntos de vista; y
- si el banco ha establecido comités del Consejo y la frecuencia con que se han reunidos los principales comités permanentes.

154. En general, el banco debe aplicar la sección de divulgación y transparencia de los principios de la OCDE³⁸, según los cuales la divulgación debe incluir por ejemplo información relevante sobre los objetivos del banco, estructuras y políticas organizativas y de gobierno (en concreto, el contenido de cualquier código o política de gobierno corporativo o retribución y su proceso de implementación), principales accionistas y derechos de voto, y transacciones con partes vinculadas. Los bancos relevantes deben divulgar adecuadamente su política de incentivos y retribuciones según los principios del FSB sobre remuneración. En concreto, debe divulgarse públicamente un informe anual sobre compensación, que incluya: el proceso de toma de decisiones para determinar la política de remuneración en el banco; las características de diseño más importantes del sistema retributivo, incluidos los criterios empleados para la evaluación del desempeño y el ajuste por riesgo; y la información cuantitativa agregada sobre retribución. También han de presentarse las medidas que reflejan el desempeño a más largo plazo del banco.

³⁷ BCBS, *Enhancing bank transparency*, septiembre 1998, www.bis.org/publ/bcbs41.htm, and *Review of the Pillar 3 disclosure requirements*, junio 2014, www.bis.org/publ/bcbs286.pdf; y FSB, *Enhancing the risk disclosures of banks – report of the Enhanced Disclosure Task Force*, octubre 2012, www.financialstabilityboard.org/publications/r_121029.pdf.

³⁸ La sección V de los principios de la OCDE establece que: «El marco de gobierno corporativo debe garantizar una divulgación oportuna y precisa sobre todos los temas sustanciales corporativos, incluida la situación financiera, desempeño, propiedad y gobierno de la sociedad.» Véase OCDE (2004), op cit.

155. El banco debe además divulgar los puntos principales relativos a la exposición al riesgo y a las estrategias de gestión del riesgo respetando la confidencialidad necesaria. Al participar en actividades sustanciales y complejas o poco transparentes, el banco debe divulgar la información adecuada sobre su propósito, estrategias, estructuras y riesgos y correspondientes controles.

156. Las divulgaciones deben ser precisas, claras y presentarse de manera que los accionistas, depositantes, otras partes interesadas y participantes del mercado relevantes puedan consultarlas fácilmente. Dichas divulgaciones deben publicarse preferiblemente en la página web pública del banco, su informe anual y los informes financieros periódicos, u otros medios apropiados. Es una buena práctica contar con una declaración anual e integral específica de gobierno corporativo en una sección claramente identificable del informe anual, conforme al marco de divulgación de información financiera aplicable. Todos los desarrollos sustanciales que se produzcan entre informes periódicos deben divulgarse al supervisor bancario y a las partes interesadas relevantes como exige la legislación y sin retraso indebido.

Principio 13: El papel de los supervisores

Los supervisores deben proporcionar orientación y supervisar el gobierno corporativo de los bancos, entre otros, mediante evaluaciones integrales y la interacción periódica con el Consejo y la alta dirección, exigir las mejoras y medidas correctivas necesarias y compartir información sobre gobierno corporativo con otros supervisores.

157. El Consejo y la alta dirección son los principales responsables del gobierno del banco, y los supervisores deben evaluar su desempeño en este sentido. Esta sección describe varios principios que pueden ayudar a los supervisores a la hora de evaluar el gobierno corporativo y fomentar el buen gobierno corporativo en bancos.

Orientaciones sobre expectativas de buen gobierno corporativo

158. Los supervisores deben establecer orientaciones o normas, coherentes con los principios establecidos en este documento, que exijan a los bancos contar con políticas y prácticas sólidas de gobierno corporativo. Dichas orientaciones son especialmente importantes allí donde la legislación, regulaciones, códigos nacionales o requisitos de gobierno corporativo para la cotización en bolsa no resuelven las necesidades específicas de gobierno corporativo de los bancos. Las orientaciones reguladoras deben abordar, entre otros, las expectativas de los mecanismos de control y equilibrio y una clara asignación de responsabilidades, rendición de cuentas y transparencia entre los miembros del Consejo y la alta dirección y dentro del banco. Además de orientaciones o normas, donde proceda, los supervisores deben compartir con los bancos que supervisen buenas prácticas del sector sobre gobierno corporativo.

Evaluaciones integrales del gobierno corporativo de un banco

159. Los supervisores deben contar con procesos para evaluar íntegramente el gobierno corporativo de un banco. Dichas evaluaciones pueden producirse mediante revisión periódica de documentos e informes, entrevistas con los miembros del Consejo y personal bancario, inspecciones, autoevaluaciones por parte del banco, y otros tipos de seguimiento *in situ* o a distancia. Estas evaluaciones deben incluir la comunicación periódica con el Consejo de Administración, la alta dirección, responsables de las funciones de riesgo, cumplimiento y auditores internos y externos del banco³⁹.

160. Los supervisores deben determinar si el banco cuenta con mecanismos eficaces que permitan al Consejo y a la alta dirección ejercer sus respectivas funciones de vigilancia. Los supervisores deben evaluar si el Consejo y la alta dirección cuentan con procesos para vigilar los objetivos estratégicos del banco, incluidos el apetito por el riesgo, el rendimiento financiero, la suficiencia de capital, la planificación de capital, liquidez, perfil y cultura de riesgo, controles, prácticas retributivas y la selección y evaluación de la gerencia. Los supervisores deben prestar especial atención a la vigilancia de las funciones de gestión del riesgo, cumplimiento y auditoría interna. Esto debe incluir la evaluación del grado en que el Consejo interactúa y se reúne con los representantes de dichas funciones. Los supervisores deben determinar si los controles internos se están evaluando adecuadamente y contribuyen al buen gobierno en el banco.

³⁹ Los auditores externos pueden compartir información con el supervisor sin contravenir su deber de confidencialidad (véase BCBS, *Auditoría externa de bancos*, 2014, párrafos 95 y 96).

161. Los supervisores deben evaluar el proceso y los criterios utilizados por los bancos en la selección de miembros del Consejo y la alta dirección y, conforme consideren necesario, obtener información sobre la experiencia y el carácter de los consejeros y la alta dirección. Los criterios de idoneidad y adecuación deben incluir los del Principio 2 de este documento. La idoneidad individual y colectiva de los miembros del Consejo y de la alta dirección debe estar continuamente en el punto de mira de los supervisores.

162. Como parte integrante de su evaluación del gobierno corporativo general del banco, los supervisores deben evaluar la eficacia del Consejo y la alta dirección en el gobierno corporativo, especialmente en materia de cultura del riesgo del banco. La evaluación de la eficacia del gobierno se orienta a determinar el grado en que el Consejo y la alta dirección demuestran conductas eficaces que contribuyen al buen gobierno. Esto incluye considerar la dinámica de actuación del Consejo y la alta dirección, por ejemplo cómo se comunican y plasman «la pauta marcada desde arriba» y los valores culturales del banco, cómo fluye la información hacia y desde el Consejo y la alta dirección, y cómo los problemas serios se identifican y resuelven en la organización. La evaluación de la eficacia del gobierno incluye la revisión de cualquier valoración del Consejo o la gerencia, encuestas y otra información a menudo empleada por los bancos en la evaluación de su cultura interna, así como las entrevistas, observaciones y pronunciamientos cualitativos de los supervisores. Al pronunciarse, los supervisores tienen que tener muy presente la coherencia en su trato con los bancos bajo su supervisión. El personal supervisor debe contar con las habilidades necesarias para evaluar estos temas y poder pronunciarse sobre asuntos complejos al evaluar la eficacia del gobierno corporativo.

163. Los supervisores deben examinar el gobierno corporativo de un grupo bancario teniendo en cuenta las responsabilidades de gobierno corporativo que emanan para la matriz y filiales del banco, según el Principio 5 de estas orientaciones.

Interacción periódica con los consejeros y la alta dirección

164. Los supervisores deben interactuar periódicamente con el Consejo de Administración, sus miembros, altos directivos y responsables de las funciones de gestión del riesgo, cumplimiento y auditoría interna. Esto incluye reuniones programadas e interacción ad-hoc, mediante una serie de vehículos de comunicación (por ejemplo, correo electrónico, teléfono, reuniones en persona). El propósito de la interacción es permitir un diálogo abierto y oportuno entre el banco y los supervisores sobre una serie de temas, incluidas las estrategias del banco, el modelo de negocio y riesgos, la eficacia del gobierno corporativo en el banco, la cultura del banco, los asuntos sobre la gestión y los planes de sucesión, retribución e incentivos, y otras conclusiones o expectativas supervisoras que los supervisores puedan considerar particularmente importantes para los consejeros. Los supervisores también deben facilitar al banco información sobre operaciones con sus homólogos, evolución del mercado y riesgos sistémicos emergentes.

165. La frecuencia de las interacciones con las partes antes mencionadas puede variar en función del tamaño, complejidad, estructura, importancia económica y perfil de riesgo del banco. A partir de ahí, los supervisores pueden, por ejemplo, reunirse con todo el Consejo de Administración anualmente, pero más frecuentemente con su Presidente o líder o alto directivo independiente, así como con los presidentes de los comités. Para bancos de importancia sistémica, la interacción deben ser más frecuente, en particular con miembros del Consejo y miembros de la alta dirección, y los responsables de las funciones de gestión del riesgo, cumplimiento y auditoría interna.

Exigir mejoras o acciones correctivas al banco

166. Los supervisores deben tener a su disposición una gama de instrumentos para suplir necesidades de mejora y deficiencias en el gobierno corporativo. Deben poder exigir medidas de mejora

y acciones correctivas, y garantizar la transparencia del gobierno corporativo de un banco. Estas herramientas pueden incluir la capacidad de instar cambios en las políticas y prácticas del banco, la composición del Consejo de Administración o de la alta dirección, u otras medidas correctivas. También deben incluir, cuando sea necesario, la autoridad de imponer sanciones u otras medidas punitivas. La elección de la herramienta y el marco temporal para las medidas correctivas deben estar en consonancia con el nivel de riesgo que entrañe la deficiencia en cuestión para la seguridad y solvencia del banco o de los pertinentes sistemas financieros.

167. Cuando un supervisor exija a un banco adoptar medidas correctivas, establecerá un calendario para su ejecución. Los supervisores tendrán procedimientos de escalamiento para imponer medidas correctivas más estrictas o exigir mayor diligencia en su aplicación en el caso de que el banco no abordase debidamente las deficiencias identificadas o que el supervisor considerase justificado recurrir a medidas suplementarias.

Cooperación e intercambio de información sobre gobierno corporativo con otros supervisores relevantes

168. Una buena cooperación e intercambio de información entre las autoridades públicas pertinentes, incluidos los supervisores bancarios y autoridades, puede mejorar significativamente la eficacia de dichas autoridades en sus respectivas funciones. Dicho intercambio de información es particularmente importante entre supervisores de origen y acogida de entidades bancarias transfronterizas⁴⁰. La cooperación puede ocurrir de forma bilateral, en forma de un colegio supervisor o mediante reuniones periódicas entre supervisores en las que deberían tratarse temas de gobierno corporativo⁴¹. La comunicación ayudaría también a los supervisores a evaluar mejor el gobierno general de un banco y los riesgos a los que se enfrenta, especialmente en el caso de grupos, y a otras autoridades a valorar los riesgos que plantea para el conjunto del sistema financiero. La información compartida debe ser relevante para fines de supervisión y proporcionarse teniendo en cuenta las restricciones de confidencialidad y demás legislación aplicable. Mecanismos especiales, como un memorando de entendimiento, pueden gobernar dicho intercambio de información entre supervisores o entres supervisores y otras autoridades.

⁴⁰ Véase BCBS, *Principios Básicos para una supervisión bancaria eficaz*, septiembre de 2012, http://www.bis.org/publ/bcbs230_es.pdf, Principio 13 (relación origen-acogida).

⁴¹ Véase BCBS, *Principios para la eficacia de los colegios de supervisores*, http://www.bis.org/publ/bcbs287_es.pdf.