

# **FORTALECIENDO EL GOBIERNO CORPORATIVO BANCARIO “UNA VISION DEL REGULADOR”**

Gustavo Arriagada Morales  
Superintendente de Bancos  
Agosto, 2007



# Agenda

- El gobierno corporativo en los bancos.
- Principios para un buen gobierno corporativo bancario.
- Rol del Supervisor en el fortalecimiento del gobierno corporativo bancario.
- Desafíos para fortalecer el gobierno corporativo en la industria bancaria.

# Agenda

- El gobierno corporativo en los bancos.
- Principios para un buen gobierno corporativo bancario.
- Rol del Supervisor en el fortalecimiento del gobierno corporativo bancario.
- Desafíos para fortalecer el gobierno corporativo en la industria bancaria.

# El Gobierno Corporativo en los Bancos

- El gobierno corporativo bancario, se refiere a la forma en la que el Directorio y la Gerencia dirigen las actividades y negocios del banco, lo cual implica:
  - Fijar objetivos corporativos;
  - Velar por el adecuado funcionamiento del Banco;
  - Velar por los intereses de los accionistas y otros grupos de interés (stakeholders);
  - Asegurar que las actividades del Banco den cumplimiento con las leyes y regulaciones vigentes;
  - Incorporar en la actividad comercial, la protección de los depositantes.

# El Gobierno Corporativo en los Bancos

- Una buena gestión bancaria depende de cuatro factores fundamentales e igualmente importantes:
  - Disciplina de mercado.
  - Un sólido gobierno corporativo.
  - Una buena estructura regulatoria.
  - Una supervisión efectiva.
  
- El Supervisor está especialmente interesado en el buen gobierno corporativo bancario, por ser un componente esencial para el funcionamiento seguro y estable de cualquier empresa del sector.

# El Gobierno Corporativo en los Bancos

- De esta manera, un buen gobierno corporativo bancario ayuda a:
  - Proporcionar la estructura que permita establecer los objetivos del banco, determinar los medios para alcanzarlos y como supervisar su cumplimiento.
  - Establecer incentivos adecuados para que el Directorio y la Gerencia, actúen en forma armónica en la selección de los objetivos más rentables para el banco y sus accionistas, facilitando su adecuado seguimiento.
  - Transmitir un nivel de confianza necesario para el adecuado funcionamiento de la disciplina de mercado.

# Agenda

- El gobierno corporativo en los bancos.
- Principios para un buen gobierno corporativo bancario.
- Rol del Supervisor en el fortalecimiento del gobierno corporativo bancario.
- Desafíos para fortalecer el gobierno corporativo en la industria bancaria.

# Principios para un buen gobierno corporativo bancario

- El Supervisor está muy interesado en que los bancos adopten y apliquen sanas prácticas de gobierno corporativo, en un contexto donde el Directorio y la Gerencia, son los principales responsables de los resultados del banco.
- Los principios que se enuncian a continuación, surgen de la experiencia de los supervisores en la resolución de problemas en organizaciones bancarias a lo largo del tiempo.

# Principios para un buen gobierno corporativo bancario

## ➤ Principio 1

Los miembros del Directorio deberían ser aptos para sus cargos, comprender claramente sus funciones en el gobierno corporativo y ser capaces de aplicar su buen juicio en asuntos que involucran al banco.

## ➤ Principio 2

El Directorio debería aprobar y supervisar los objetivos estratégicos del banco, y los valores corporativos que se comunican a través de la organización.

# Principios para un buen gobierno corporativo bancario

## ➤ Principio 3

El Directorio debería establecer y hacer cumplir líneas claras de responsabilidad en toda la organización.

## ➤ Principio 4

El Directorio debería asegurar que la Gerencia realice un seguimiento adecuado de las políticas aprobadas por el Directorio.

# Principios para un buen gobierno corporativo bancario

## ➤ Principio 5

El Directorio y la Gerencia deberían hacer uso del trabajo realizado por las funciones de auditoría interna y externa.

## ➤ Principio 6

El Directorio debería garantizar que las políticas y prácticas de compensación (toda clase de incentivos), sean consecuentes con la cultura corporativa del banco, sus objetivos, estrategia a largo plazo y ambiente de control.

# Principios para un buen gobierno corporativo bancario

## ➤ Principio 7

El banco debería ser gobernado de manera transparente.

## ➤ Principio 8

El Directorio y la Gerencia deberían entender la estructura operativa del banco, incluyendo las sucursales que operan en otras jurisdicciones.

# Agenda

- El gobierno corporativo en los bancos.
- Principios para un buen gobierno corporativo bancario.
- **Rol del Supervisor en el fortalecimiento del gobierno corporativo bancario.**
- Desafíos para fortalecer el gobierno corporativo en la industria bancaria.

# Rol del Supervisor en el fortalecimiento del gobierno corporativo bancario

- Una función esencial del Regulador, consiste en promover un fuerte gobierno corporativo, examinando y evaluando la aplicación en el banco de los principios anteriormente descritos.
- Nuestro modelo de Supervisión, está orientado hacia la gestión de los riesgos, lo que implica evaluar y clasificar a las instituciones financieras según la administración de los mismos.

# Rol del Supervisor en el fortalecimiento del gobierno corporativo bancario

- Coherente con las sanas prácticas de gobierno corporativo, esta Superintendencia ha ido flexibilizando la regulación, traspasando mayor responsabilidad a los Directorios y otorgando mayor libertad para desarrollar sus actividades y negocios.

**MAYOR  
LIBERTAD**      **→**      **MAYOR  
RESPONSABILIDAD**

# Rol del Supervisor en el fortalecimiento del gobierno corporativo bancario

- Algunos de los avances más relevantes en materia de gobiernos corporativos que ha promovido este Organismo, son:
  - La supervisión efectiva de la Gerencia por parte del Directorio, para asegurar que el banco maneje adecuadamente los riesgos en sus inversiones y operaciones nacionales e internacionales.
  - El establecimiento de un código de conducta interno, que asegure que la Gerencia aplica políticas y procedimientos estratégicos destinados a fomentar el comportamiento profesional y la integridad.

# Rol del Supervisor en el fortalecimiento del gobierno corporativo bancario

- Algunos de los avances...
  - La promoción de las mejores prácticas para aprobar y supervisar el cumplimiento de las políticas por parte del Directorio.
  - La evaluación de la calidad y efectividad de los controles orientados a asegurar el cumplimiento de las políticas.
  - El conocimiento y el respeto de las políticas y procedimientos relacionados con la administración de los riesgos, por parte de todo el personal involucrado.

# Rol del Supervisor en el fortalecimiento del gobierno corporativo bancario

- Algunos de los avances...
  - El fomento de una suficiente y eficaz segregación funcional, especialmente entre las áreas comerciales y la encargada de administración del riesgo y auditoría interna.
  - La promoción de una adecuada gestión de la calidad de atención al usuario y transparencia de información.
  - El fortalecimiento de la gestión respecto de la función de auditoría interna, y el rol del comité de auditoría (preferentemente conformado por Directores calificados y con grados de independencia).

# Rol del Supervisor en el fortalecimiento del gobierno corporativo bancario

- Algunos de los avances...
  - La planificación de un adecuado nivel de capital que optimice el uso de los recursos, y que sea coherente con la estrategia de negocios y los riesgos que asume la entidad bancaria.
  
- En Definitiva, la implementación de sanas prácticas de gobierno corporativo, son evaluadas en terreno por la SBIF, realizando observaciones cuando se detectan debilidades, las cuales deben ser atendidas por el Directorio.

# Agenda

- El gobierno corporativo en los bancos.
- Principios para un buen gobierno corporativo bancario.
- Rol del Supervisor en el fortalecimiento del gobierno corporativo bancario.
- **Desafíos para fortalecer el gobierno corporativo en la industria bancaria.**

# Desafíos para fortalecer el gobierno corporativo en la industria bancaria

- El balance que realiza esta Superintendencia, respecto de la aplicación de sanas prácticas de gobierno corporativo, ha sido satisfactorio.
- No obstante lo anterior, el creciente desarrollo del sector bancario y la implementación del Nuevo Acuerdo de Capital (Basilea II), requiere de un proceso de avance continuo hacia sanas prácticas de gobierno corporativo bancario.

# Desafíos para fortalecer el gobierno corporativo en la industria bancaria

- Finalmente, esta Superintendencia requiere avanzar hacia mayores grados de supervisión asociativa en materia de un buen gobierno corporativo bancario, en conjunto con los stakeholders de las instituciones financieras (accionistas, depositantes, auditores, clasificadoras de riesgo, empleados, etc.).
- Para lograr esto, es fundamental la transparencia y la disciplina de mercado.

**Gracias por su atención**