



Superintendencia
de Bancos
e Instituciones
Financieras
Chile

GOBIERNO CORPORATIVO DE LA BANCA ÉNFASIS EN EL ROL DEL DIRECTORIO

Raphael Bergoeing Vela

Superintendente de Bancos e Instituciones Financieras

Asociación de Auditores Externos / FEN Universidad de Chile

SOFOFA - Santiago, 27 de junio de 2013

www.sbif.cl

Adoption of the OECD Principles

- **At the height of Asian Financial Crisis of 1997-98, G7 asked the OECD to develop international standards on corporate governance**
- **The Principles were adopted by OECD Ministers in 1999 following a process involving inputs from not only OECD governments, but also a number of non-OECD countries, the World Bank, IMF, BIS the business sector, investors trade unions and professional organizations.**

observer.org/news/fullstory.php/aid/2931/Corporate_governance:_Lessons_from_the_financial_crisis.html



Observer^{oecd}

Bringing **clarity** to complex transfer pricing issues.
Thought **leadership** in transfer pricing strategies.

Mobile | Subscribe | About/Contact | Advertise | Français



All articles

Search

[advanced search»](#)

Sections » Government » Governance

[f Share](#) [Tweet](#) [in Share](#) [Email](#) [ShareThis](#) [+1](#)

Corporate governance: Lessons from the financial crisis

If there is one major lesson to draw from the financial crisis, it is that corporate governance matters.

Directors, regulators and shareholders, but also policymakers and the general public, need to pay more attention to corporate governance. This tells us how firms operate, their motives and principles, their reporting lines, who they are accountable to, and how they manage profit, remuneration and, in the case of many financial firms, other people's money. When times were good, too many people took their eye off the ball and now we see the consequences.



©Jason Reed/Reuters

The public outcry has been loud and understandable, not least in relation to executive pay. And even some top executives have now admitted the lack of relationship between pay and performance and called for a salaries shake-up. We now realise that constantly rising share prices is not necessarily a sign of good corporate governance. In fact, as recent history shows, it could actually be the opposite.

Sections

- » Economy ▾
- » Development
- » Environment & resources ▾
- » Government ▾
- » Science & technology
- » Society ▾
- » Trade & investment

Hot issues

- » Gender
- » Climate change
- » Financial crisis
- » Spotlights ▾

General

- » Yearbook 2012
- » Yearbook 2011
- » Data ▾
- » Calendar
- » Leaders
- » Blog

Headlines

For all news releases from OECD, click here

Follow us

[Follow @OECDObserver](#)

OECD Observer
[Me gusta](#) 365

Poll

When will a global economic recovery take hold?

- By mid-2012
- End-2012
- 2013
- Later

[Vote](#)

[Current results](#)
[Previous results](#)

Nihil novum sub sole: Arthashastra (Kautilya, 300 AC)



- **Comisión Parlamentaria inglesa sobre Estándares en la Banca:** “Changing banking for good” (junio, 2013):
 1. Qué: foco en la estructura e incentivos (desequilibrios entre riesgo privado y social, y recompensa): separar primer y segundo pisos; exigir más capital para reducir el *leverage* (incentivo para los accionistas); sistemas de pago apropiados, con bonos amarrados durante 10 años; más responsabilidad de los directorios y la administración.
 2. Cómo: hacer personalmente responsables a los banqueros, reformar la gobernanza de los bancos, crear mercados más diversos y que funcionen mejor, reforzar poder de reguladores y exigir que hagan su trabajo.



- Problema de gobernanza, es decir, del proceso de toma de decisiones y su implementación:
 1. Toma de decisiones basada en comportamientos de corto y largo plazo desalineados.
 2. Implementación fallida de los buenos principios de gobierno corporativo.

- Contexto
- Reforma
- Reflexiones



Superintendencia
de Bancos
e Instituciones
Financieras
Chile

Contextualizando

1. El mercado depende del sector financiero para crecer, y éste, de la confianza de sus clientes para existir.
2. Mercado financiero:
 1. Intermediación financiera eficiente “requiere opacidad”
 2. Efecto sistémico
3. Qué: Resguardar la **Fe Pública** (y los recursos públicos)
4. Cómo: **Accountability**, que separe, *ex post*, los errores de los “horrores”; y que alinee los incentivos privados con los sociales, y el corto plazo con lo estratégico.
5. Implicancia: **Regulación (prudencial) y supervisión** de la gobernanza de la institución (reglas e incentivos).
6. Corolario: La autorregulación NO es suficiente.
7. Una adecuada gobernanza complementa la supervisión financiera y es una parte integral de una efectiva gestión basada en riesgo.

1. El involucramiento por parte de las estructuras de Gobierno Corporativo (GC) en la gestión de los Bancos ha sido parte del **Enfoque de Supervisión Basada en Riesgos** que aplica la SBIF desde 2000, e introducido en LGB 1997.
2. Las disposiciones de la SBIF sobre GC siempre han considerado las **mejores prácticas internacionales**, como los principios del Comité de Basilea (su última actualización es de 10/2010).

3. El perfeccionamiento normativo considera la **experiencia de la SBIF adquirida gracias a su rol fiscalizador**, incorporando o formalizando las mejores prácticas de GC que se observan en el funcionamiento de las entidades reguladas, y que dado el **nivel de desarrollo de la industria**, deben transformarse en un estándar.
4. Hemos considerado necesario reunir nuestras normas de GC, distribuidas en distintos capítulos de la RAN, en un todo coherente.
5. También hemos considerado los **comentarios recibidos por parte de distintos actores de la industria** (estudio de la UC de 2009 y comentarios recibidos al borrador publicado en 2011).

Rol del Directorio: es la piedra angular del GC. Comités y gerentes están supeditados a sus directrices generales. En este contexto corresponde que el Directorio:

- Defina los **objetivos estratégicos, valores corporativos, líneas de responsabilidad** dentro de la organización.
- Promueva una **cultura basada en la rendición de cuentas**, complementada con procedimientos de monitoreo y la evaluación permanente del desempeño de la alta administración.
- Origine **controles internos sólidos** y una estructura de **auditoría efectiva**, vía la entrega de un marco de acción general, la definición de una estructura jerárquica adecuada e independiente a las necesidades y naturaleza de la entidad.
- Fomente la **transparencia y el adecuado flujo de información**, tanto al interior como exterior de la entidad.



Superintendencia
de Bancos
e Instituciones
Financieras
Chile

Ajustes normativos

Evaluación de Gestión: Se reconoce el rol preponderante que le cabe al GC en la gestión del banco, desde una más perspectiva integral, no sólo respecto de las materias particulares que actualmente son objeto de la evaluación periódica. Esto se traduce en:

- Una evaluación del Directorio desde la perspectiva del cumplimiento de los principios y mejores prácticas. Luego, el resultado será considerado como antecedente en la evaluación que realiza la SBIF.
- Además, se precisa el rol que le corresponde desempeñar al Directorio en cada una de las materias que son objeto de evaluación particular y que determinan la clasificación según gestión de las materias revisadas.

- Funcionamiento del Directorio (Cap. 1-4 de la RAN): Establece responsabilidades del Presidente del Directorio; normas generales para el funcionamiento de los comités de apoyo, distintos del Comité de Auditoría (CA); normas sobre transparencia de la información (contenido de las actas de las sesiones de Directorio) e información pública respecto del funcionamiento y estructura de GC.
- Fortalece el funcionamiento del CA (Cap. 1-15 de la RAN y Circular N° 12 de Auditores Externos): Mayor grado de involucramiento del CA en la labor que desempeñan los auditores externos y en los sistemas de control interno del banco; aumentan requisitos de independencia de sus integrantes; mejora el acceso a la información que se genera en el transcurso de las auditorías externas.

Las situaciones de interés que surjan en la auditoría deberán ser informadas al CA antes del cierre de la misma.

Principales ajustes normativos: resumen

Cuerpo normativo	Versión actual	Modificación
Funcionamiento del Directorio (RAN 1-4)	Sólo se exige el envío de las actas de las sesiones de directorio.	Se precisan aspectos mínimos exigidos para el funcionamiento de sus principales instancias: responsabilidades del presidente del Directorio, contenido y manejo de las actas, requisitos generales que deben cumplir los comités de apoyo, publicación de información de interés público respecto de las estructuras de Gobierno Corporativo.
Evaluación de gestión (RAN 1-13)	El rol del Directorio, sus comités y gerentes, es evaluado desde una perspectiva acotada a cada materia que es objeto de revisión.	Rol del Directorio será evaluado de manera independiente, considerando principios y mejores prácticas internacionales, lo que también sirve como un antecedente para la revisión de cada una de las materias de que trata la actual evaluación de gestión.
Comité de Auditoría (RAN 1-15)	El grado de involucramiento que se le exige al Comité, en materias propias de auditoría, es bastante general. Su nivel de independencia puede verse afectado por la participación del gerente general u otros ejecutivos.	Se incrementan las exigencias que debe observar el Comité de Auditoría, en cuanto a la independencia de sus participantes e involucramiento en el trabajo desarrollado por auditores, especialmente los externos.
Audidores Externos (Circular N° 12)	Se exige un informe con las deficiencias observadas en la auditoría genérico y al cierre de la misma.	Se complementa la labor del Comité con la exigencia de un pre-informe de situaciones de interés, que les debe ser entregado al menos un mes antes del cierre de la auditoría.



Superintendencia
de Bancos
e Instituciones
Financieras
Chile

Reflexiones finales

- Se espera un mayor contacto con presidentes de directorios, con directores que pertenecen a algún comité particular y cuando sea necesario, con los directorios en su totalidad. Estos contactos serán realizados por el director y jefes de la Dirección de Supervisión.
- El objetivo es continuar profundizando el conocimiento supervisor respecto del funcionamiento del Directorio, como la instancia más relevante de gobierno al interior de las instituciones bancarias.
- El resultado de la evaluación considerará la naturaleza, tamaño y complejidad de las operaciones de cada banco.

- Las evaluaciones se realizarían bajo dos modalidades:
 - i. La primera es en el marco de la evaluación de gestión periódica (Capítulo 1-13), donde se comunica al banco aquellos aspectos específicos referidos al gobierno corporativo, para los cuales se requerirían los planes de acción (cuando corresponda). Y de ser necesario, incluso se agregará un acápite especial en dicha comunicación.
 - ii. La segunda modalidad, caso a caso (y no necesariamente en visita en terreno), puede considerar la evaluación de elementos particulares contemplados en las nuevas disposiciones, cuyos resultados podrán ser comunicados directamente al presidente del Directorio, o también ser incluidos en las cartas de evaluación señaladas en el punto anterior.



Superintendencia
de Bancos
e Instituciones
Financieras
Chile

GOBIERNO CORPORATIVO DE LA BANCA ÉNFASIS EN EL ROL DEL DIRECTORIO

Raphael Bergoeing Vela

Superintendente de Bancos e Instituciones Financieras