



Superintendencia
de Bancos
e Instituciones
Financieras
Chile

El Rol del Director en la Industria Bancaria

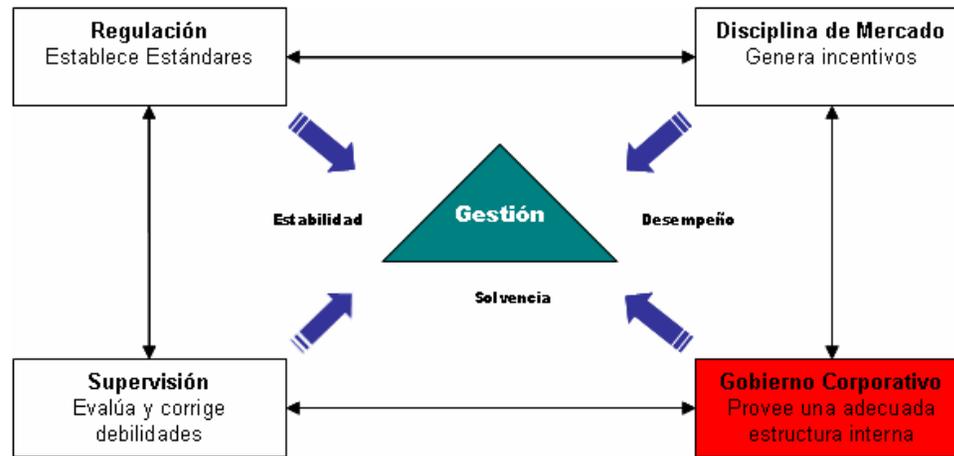
Carlos Budnevich Le-Fort
Superintendente de Bancos e Instituciones Financieras
30 de Noviembre 2011

Seminario organizado en el Centro de Gobierno Corporativo de la U. de Chile

Supervisión de gestión y regulación
de los gobiernos corporativos en el
sector bancario

Sanas prácticas en los gobiernos corporativos son un pilar fundamental en la estabilidad y buen funcionamiento del sistema financiero.

La relevancia del tema...



- Existe consenso de que una buena gestión bancaria depende de los cuatro factores destacados y que ellos se refuerzan mutuamente para asegurar una eficiente y sólida gestión.
- Por su importancia en el funcionamiento de la economía, la adecuada gestión de riesgos en los bancos por parte de su gobierno corporativo, constituye un pilar fundamental para garantizar la solvencia de las entidades y fortalecer la estabilidad del sistema financiero, especialmente considerando el rol de intermediario financiero y de proveedor de liquidez en la economía que desempeñan los bancos.

En la última década la regulación y la supervisión bancaria local ha destacado crecientemente la importancia de los Gobiernos Corporativos

El esquema de regulación y supervisión vigente ...

- En el año 1997 se modifica la Ley General de Bancos, incorporándose la evaluación de gestión y solvencia. Esto se tradujo en la emisión del Capítulo 1-13 que incorporó el concepto de supervisión basada en riesgos. Este enfoque de supervisión por riesgos es la respuesta moderna al desafío de la supervisión bancaria y financiera en un ambiente crecientemente complejo y dinámico.
- El modelo de supervisión impone mayores exigencias al gobierno corporativo (rol del Directorio). Establece que el Directorio, es el principal responsable de la gestión de la entidad, y el que debe adoptar las medidas necesarias a objeto de mantenerse cabal y oportunamente informado de la conducción y situación de la entidad.
- El modelo de supervisión se orienta marcadamente a la evaluación *in situ* de la gestión de los riesgos. Las acciones correctivas definidas para atender debilidades detectadas deben ser abordadas por el Directorio.

Específicamente, la supervisión bancaria local considera la gestión de riesgos y la solvencia de las entidades como pilares fundamentales

La evaluación...

- El modelo de supervisión bancaria existente clasifica a los bancos según sus fortalezas en solvencia y gestión.
- La clasificación de gestión y solvencia es permanente y debe efectuarse periódicamente.
- La solvencia se mide a través del indicador de adecuación de capital de Basilea, premiando a aquellas entidades que están por sobre los mínimos exigidos. La mejor categoría está reservada para quienes excedan un 10% de patrimonio sobre activos ponderados por riesgo.
- La Ley define 3 categorías de solvencia, <8%, entre 8 y 10% y >10%.
- La gestión se pondera según el resultado de la evaluación que realiza la SBIF sobre la base de 8 factores que, de acuerdo con la Ley General de Bancos, se relacionan fundamentalmente con: seguimiento oportuno de riesgos, capacidad para enfrentar escenarios de contingencia y control interno .

La evaluación de la gestión de las entidades bancarias abarca distintos tópicos que permiten obtener una visión integral sobre la administración

En concreto...

- Los factores o materias objeto de evaluación de gestión son:
 - Administración del riesgo de crédito y gestión global del proceso de crédito
 - Gestión del riesgo financiero y operaciones de tesorería
 - Administración del riesgo operacional
 - Administración de los riesgos de exposiciones en el exterior y control sobre las inversiones en sociedades
 - Administración de la estrategia de negocios y gestión del capital
 - Gestión de la calidad de atención de los usuarios y transparencia de la información
 - Prevención del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo
 - Gestión de la función de auditoría interna y rol del comité de auditoría

- La evaluación apunta al examen de las debilidades que perturban o pueden perturbar la solidez o estabilidad de los bancos en el corto o largo plazo. Así, el enfoque promueve la aplicación de principios de sana administración.

- Cada entidad evaluada debe gestionar eficazmente todos los riesgos importantes que asume o enfrenta en su caso, y que sus objetivos y planes estratégicos se basen en apreciaciones debidamente fundamentadas de su entorno y recursos.

Dentro del enfoque supervisor, la participación del Directorio es considerada como un pilar básico

Cómo se inserta la labor del Directorio...

- En la evaluación de cada materia se consideran los aspectos globales referidos a: gobierno y supervisión, marco de gestión de riesgos, medición y monitoreo continuo de riesgos y, revisión independiente.
- Es claro que el Directorio juega un papel fundamental en velar por el buen funcionamiento del banco en estas temáticas, especialmente a través de la promoción y aprobación de políticas, así como mediante la participación activa en comités de negocios y de control.
- Adicionalmente, como parte del examen supervisor, el Directorio no sólo debe procurar la implementación de un proceso de autoevaluación de gestión en la entidad bancarias, sino que además, debe aprobar los planes de acción que se implementarán para solucionar las debilidades identificadas por la Superintendencia en sus revisiones habituales.
- El rol del Director en este ámbito debe ser activo y comprometido, asentando de esta forma una cultura de control acorde a la importancia del negocio bancario.

Dentro del enfoque supervisor, la participación del Directorio es considerada como un pilar básico

En la práctica qué evaluamos ...

En concreto, nuestra supervisión al Directorio comprende revisar que esta instancia realice , entre otras, las siguientes actividades:

- Procurar que se identifiquen todas las fuentes de riesgo.
- Asegurar la existencia de un marco de políticas acorde a los riesgos que se tomen.
- Establecer las exposiciones máximas (apetito de riesgo).
- Asignar los recursos necesarios para generar las estructuras organizacionales requeridas.
- Interactuar con la gerencia general a la que le corresponde poner en práctica todos los lineamientos dispuestos por el Directorio para gestionar los riesgos.
- Mantenerse informado respecto del cumplimiento de las políticas aprobadas y tomar las medidas necesarias cuando corresponda.

Recientemente, se sometió a consulta pública una nueva norma cuyo objetivo es incorporar las mejores prácticas en materia de Gobiernos Corporativos Bancarios

Nueva regulación sobre gobiernos corporativos...

- El cuerpo normativo en consulta provee un marco general que contempla integralmente las mejores prácticas de funcionamiento de un buen gobierno corporativo bancario, complementando a su vez diversas disposiciones de esta Superintendencia referidas a la materia. La norma fue emitida para comentarios, de tal forma de recoger las distintas visiones que pueden existir sobre la materia.

La norma de gobiernos corporativos expresa en forma destacada el rol del Directorio, complementando otras normas, reconociendo avances y considerando tendencias

Nueva regulación sobre gobiernos corporativos...

- **Razones que explican avanzar a un marco más integral.**
 - Es necesario plasmar la experiencia adquirida por la Superintendencia luego de más de 10 años de la aplicación de un enfoque de supervisión basada en riesgos.
 - Convergencia hacia las mejores prácticas internacionales. Se consideraron distintas recomendaciones, entre las que destacan las de la OECD y del Comité de Basilea, “Principles for enhancing corporate governance”.
 - Reconocer la importancia que tienen los bancos, como intermediarios financieros. El gobierno corporativo es relevante en este tipo de entidades donde los beneficios de los deberes de cuidado y diligencia debieran hacerse extensivos a otros grupos de interés, en particular, sus depositantes.

La estructura de la norma sobre gobiernos corporativos busca cubrir los principales aspectos y deja espacios para nuevos desafíos

▪ Estructura de la normativa.

- La estructura de la normativa considera las 4 instancias fundamentales de gobierno corporativo bancario, haciendo énfasis en el funcionamiento del Directorio.
 - El rol de la Junta de Accionistas.
 - El rol del Directorio.
 - El rol de la Gerencia General.
 - El funcionamiento de comités. Se consideran dos tipos de comités: Comités del Directorio o que participan Directores y Comités operativos o de la alta gerencia.

▪ Cómo debería aplicarse la normativa.

- Dentro de la etapa de aplicación, y en una primera fase, puede requerirse una “auto evaluación del gobierno corporativo” por parte de los bancos, lo que impondrá un desafío relevante para las entidades.

La estructura de la norma sobre gobiernos corporativos busca cubrir los principales aspectos y deja espacios para nuevos desafíos

▪ Cómo debería aplicarse la normativa (cont.)

- Respecto del Directorio, la evaluación contemplará 4 dimensiones:
 - Compromiso con el Gobierno Corporativo. (instaurar y supervisar el marco de gobierno corporativo de la entidad)
 - Estructura del Directorio. (la que dependerá de sus objetivos, de las distintas visiones que se necesiten para el desempeño de sus funciones, de las distintas capacidades técnicas de sus miembros, entre otras)
 - Responsabilidades del Directorio. (entre las funciones propias del Directorio, y que resultan en un adecuado gobierno al interior de la entidad, está la de definir los planes estratégicos, aprobar las estructuras organizacionales que aseguren el desempeño de éstos, y promover el establecimiento de mecanismos de control para su adecuada ejecución.)
 - Funcionamiento del Directorio. (El Directorio debe tener un esquema de funcionamiento, periodicidad de reuniones, definir la información disponible, asegurar la calidad de las actas, realizar un seguimiento adecuado y permanente de los asuntos de la institución, entre otros.)

Palabras Finales

Reflexiones Finales...

El rol del Director es cada vez más importante dadas las condiciones de mercado, regulación y desafíos.

- La banca chilena presenta una situación sólida, fortaleza que radica en una institucionalidad que es elogiada internacionalmente.
- Tanto el esquema supervisor implementado hasta ahora por más de 10 años, como las nuevas regulaciones sobre gobiernos corporativos han puesto énfasis en el rol del Directorio como pilar de una buena gestión.
- En este ámbito, la responsabilidades de los Directores son cada vez más relevantes, las que además, están siendo evaluadas por distintos agentes externos permanentemente. Cada vez se requieren Directores más preparados que contribuyan al buen funcionamiento de los bancos.