



UN NUEVO PARADIGMA:

Consejos Directivos y Supervisores de Instituciones Financieras

Group of Thirty

30

ISBN I-56708-163-0

The Group of Thirty

1726 M Street, N.W., Suite 200

Washington, D.C. 20036

Tel.: (202) 331-2472

E-mail: info@group30.org, www.group30.org



UN NUEVO PARADIGMA:

Consejos Directivos y Supervisores de Instituciones Financieras



Publicado por
Grupo de los Treinta
Washington, D.C.
Octubre de 2013

Group of Thirty

30



ÍNDICE

Abreviaturas.....	4
Prólogo.....	5
Agradecimientos.....	9
Lista de Miembros del Grupo de Trabajo.....	11
Temas y resumen ejecutivo.....	13
Recomendaciones.....	21
Capítulo 1: Cómo debería ser el nuevo paradigma de las relaciones entre el consejo directivo y los supervisores.....	25
Capítulo 2: Qué debería aportar la supervisión.....	31
Capítulo 3: Qué deberían aportar los consejos directivos.....	41
Capítulo 4: Estándares culturales y éticos.....	47
Apéndice 1: Lo que otros han dicho sobre las relaciones entre los supervisores y los consejos directivos.....	55
Apéndice 2: Plantilla ilustrativa para evaluar la eficacia de los consejos directivos.....	61
Bibliografía.....	65
Miembros del Grupo de los Treinta 2013.....	67
Publicaciones del Grupo de los Treinta desde el 2000.....	73
RECUADROS	
Recuadro 1: La supervisión y la regulación son diferentes, y una supervisión de alta calidad es de gran importancia para la estabilidad financiera.....	19
Recuadro 2: El papel del supervisor de origen.....	46



ABREVIATURAS

CEF	Consejo de Estabilidad Financiera
FMI	Fondo Monetario Internacional
GSP	Grupo de Supervisores Principales
G20	Grupo de los Veinte
G30	Grupo de los Treinta
IF	institución(es) financiera(s)
IFF	Instituto de Finanzas Internacionales
IFSI	institución(es) financiera(s) sistémicamente importante(s)



PRÓLOGO

En 2012, el Grupo de los Treinta (G30) publicó *Toward Effective Governance of Financial Institutions*, que mostró cómo un gobierno corporativo débil e ineficaz en las instituciones financieras sistémicamente importantes (IFSI) contribuyó a lo que dicho informe denominó como “el enorme fracaso en la toma de decisiones del sector financiero que condujo a la crisis financiera global” (pág. 5). En respuesta a ese informe, la comunidad supervisora y el Consejo de Estabilidad Financiera (CEF) instaron al G30 a proporcionar apreciaciones adicionales para las instituciones financieras, en particular para las IFSI, sobre cómo podrían mejorarse las interacciones entre sus consejos directivos y sus supervisores, y cómo podría abordarse la cuestión del fortalecimiento y la evaluación de la cultura del riesgo. Esta publicación proporciona dicha información.

Este informe señala que es momento de crear un nuevo paradigma para la interacción entre los supervisores y los consejos directivos de las grandes instituciones financieras de todo el mundo. Existen muchas áreas de interés común y resulta fundamental un mejoramiento sistemático para que unos y otros funcionen con mayor eficacia. El respeto y la confianza mutuos, así como unas relaciones exentas de sorpresas, son elementos necesarios no sólo durante épocas de tensión. Más bien, debe realizarse una inversión a largo plazo para maximizar las relaciones entre los supervisores y los consejos, de modo que estén en mejor capacidad de cumplir con sus responsabilidades independientemente de los desafíos que se presenten.

Se trata de un objetivo indispensable y meritorio. Es importante que los consejos directivos y los supervisores interactúen en áreas como la evaluación de estrategias y riesgos, la eficacia del gobierno corporativo y la consideración de una “cultura”. Esto no disminuye —y debería respetar— la importancia de una interacción regular y frecuente de la gerencia con los supervisores.

La investigación realizada para este informe confirmó que las actuales relaciones entre consejos directivos y supervisores no son óptimas. Sin embargo, algunos supervisores y bancos han comenzado a aplicar el nuevo paradigma recomendado en este informe. Los supervisores tienen que saber que los consejos están haciendo una

labor eficaz y actuar como corresponde si no fuera así. Los consejos pueden beneficiarse enormemente de los conocimientos de que disponen los supervisores sobre la propia institución y en comparación con sus pares. Cuando deben abordarse problemas difíciles en una institución financiera en particular, o durante épocas de estrés en el sistema financiero, la relación estrecha entre supervisores y consejos puede contribuir enormemente a alcanzar una solución expedita.

Es importante ser realistas. El objetivo no es una alianza. Por ser responsabilidad de los supervisores evaluar a los consejos directivos, las tensiones ocasionales resultan inevitables, y el nuevo paradigma requiere que muchos miembros de consejos y supervisores se comprometan a dedicar más tiempo. Pero la recompensa potencial es enorme. No se necesita más de lo mismo, sino cambiar de fondo el grado y la calidad de la interacción entre los consejos y los supervisores, y contar con las personas adecuadas que se tomen el tiempo para que eso suceda.

Los supervisores ahora esperan más de los consejos directivos y con justa razón, dada la importancia de ello para una supervisión con visión de futuro. Sobre la base de la confianza, los consejos deben ser capaces de interactuar con supervisores que entiendan su funcionamiento para así clarificar expectativas, buscar orientación, discutir los problemas que fueran surgiendo y demostrar su eficacia.

Todos los participantes deben entender el papel fundamental que desempeña una supervisión basada en el discernimiento —en contraposición con regulaciones o normas preestablecidas— en la estabilidad financiera.

La supervisión tiene que recibir el estatus adecuado en los países y en los debates internacionales. A menudo tiene también que contar con mejores recursos —tanto monetarios como en términos de calidad del personal— para poder interactuar eficazmente con los altos directivos y los miembros de los consejos. Y tiene que mantenerse ajena a las influencias políticas en temas de seguridad y solvencia. Sin embargo, muchos estudios oficiales siguen mostrando que los recursos insatisfactorios, tanto monetarios como humanos, y la independencia de los supervisores siguen siendo problemas graves. Esto es inaceptable. Una supervisión de alta calidad es mucho menos costosa que una crisis financiera.

Asimismo, muchos consejos directivos de las IFSI pueden hacer un mayor esfuerzo. Tienen que ser proactivos y tomarse en serio las relaciones con los supervisores, así como demostrar que entienden su importancia. Tienen que estar abiertos a los supervisores de modo que estos puedan hacer su trabajo. Un mayor número de consejos tienen que concentrarse en la cultura del riesgo. Los consejos tienen también que contar con suficientes recursos de personal, con las habilidades y con el tiempo adecuados para tratar de manera eficaz con los supervisores. Aunque su punto de vista respecto a alguna cuestión difiera, los consejos deben tener la actitud de que un supervisor eficaz con la experiencia, el criterio y el estatus adecuados puede aportar un valor que mejore la eficacia del consejo.

Este informe explica cómo puede lograrse este nuevo paradigma. Incluye ideas sobre cómo los supervisores y los consejos directivos pueden evaluar mejor la eficacia de estos últimos y la cultura del riesgo.

* * *

Este proyecto inició a principios de 2013, liderado por el mismo Comité Directivo responsable del informe *Effective Governance*, en el que Roger W. Ferguson, Jr. se desempeñaba como presidente y John G. Heimann, William R. Rhodes y David Walker, como vicepresidentes. Recibieron la colaboración de otros diez miembros del G30. Se realizaron unas setenta entrevistas —conducidas conforme a la Regla de Chatham House para propiciar la franqueza— con supervisores de alto nivel y miembros de consejos directivos de muchos de los principales y más complejos bancos globales y nacionales de quince países. Se obtuvieron puntos de vista sobre la situación actual de las relaciones entre supervisores y consejos, el valor de una interacción de alta calidad para ambos y la manera como puede fomentarse dicha interacción.

El informe, que es responsabilidad del Comité Directivo y del Grupo de Trabajo del G30, refleja amplias áreas de acuerdo entre los miembros participantes del G30, quienes tomaron parte a título personal y no en representación de su respectiva institución del sector público o privado. Todos los miembros del G30 participantes han tenido la oportunidad de revisar y comentar los borradores preliminares.

Aunque las IFSI, y principalmente los bancos, constituyen el punto focal del informe, las observaciones y recomendaciones tienen una aplicación más amplia. Dadas las diferencias en la estructura de los consejos directivos entre las distintas jurisdicciones, la metodología recomendada en este documento es aplicable tanto a consejos unitarios como a duales (aquellos conformados por un consejo de administración y uno de supervisión).

El informe continúa la larga tradición del G30 de publicar estudios oportunos y críticos que son de interés para la comunidad financiera. Esperamos que resulte útil tanto a los supervisores como a los miembros de consejos en su esfuerzo por apuntalar más eficazmente las instituciones financieras seguras, sólidas y exitosas.

Jacob A. Frenkel
Presidente del Consejo de Administración
Grupo de los Treinta

Jean-Claude Trichet
Presidente
Grupo de los Treinta



AGRADECIMIENTOS

En nombre de todo el Grupo de los Treinta (G30), nos gustaría expresar nuestro reconocimiento a aquellos cuyo tiempo, talento y energía han llevado este proyecto a un rápido y exitoso término.

Nos gustaría agradecer a los miembros del Comité Directivo y del Grupo de Trabajo, quienes orientaron nuestra labor en cada una de sus etapas y aportaron sus incomparables conocimientos. El intelecto y la experiencia que aportaron los diez miembros del Grupo de Trabajo en este importante proyecto fueron extraordinarios y esenciales para su éxito.

Ninguna empresa de esta magnitud puede llevarse a cabo sin el esfuerzo comprometido de un buen equipo. El G30 desea reconocer profundamente al director de proyecto, Nick Le Pan, y a su equipo —James Wiener, Davide Taliente y Dominik Treeck, de la consultora Oliver Wyman— por su contribución al análisis y a las conclusiones del informe, basadas en su experiencia. El equipo del proyecto diseñó y realizó las entrevistas principales, sintetizó apreciaciones y conclusiones extraídas de las entrevistas y de otras investigaciones y elaboró análisis y textos para revisión de los miembros del Grupo de Trabajo del G30.

Por último, la coordinación de este proyecto y muchos aspectos relacionados con su organización, así como la logística del Grupo de Trabajo y la elaboración del informe se concentraron en las oficinas del G30 en Washington, D.C. Este proyecto no podría haberse llevado a cabo sin el empeño del director ejecutivo, Stuart Mackintosh, y de su equipo, incluyendo a Meg Doherty y Corinne Tomasi del G30.

Roger W. Ferguson

Presidente, Grupo de Trabajo sobre Supervisión Bancaria

John G. Heimann

Vicepresidente

William R. Rhodes

Vicepresidente

David Walker

Vicepresidente



LISTA DE MIEMBROS DEL GRUPO DE TRABAJO

COMITÉ DIRECTIVO

Presidente

Roger W. Ferguson, Jr.

Presidente y Director Ejecutivo, TIAA-CREF
Expresidente, Junta de Gobierno del Sistema de la Reserva Federal

Vice Presidentes

John G. Heimann

Presidente Fundador, Instituto de Estabilidad Financiera
Excontralor de la moneda de EE.UU.
Exsuperintendente de Bancos, Nueva York

William R. Rhodes

Presidente y Director Ejecutivo, William R. Rhodes Global Advisors, LLC
Asesor Principal, Citigroup, Inc.

David Walker

Presidente, Barclays PLC
Expresidente, Morgan Stanley International, Inc.

DIRECTOR DE PROYECTO

Nick Le Pan

Exsuperintendente de Instituciones Financieras de Canadá,
Oficina de Superintendencia de Instituciones Financieras

GRUPO DE TRABAJO

Jacob A. Frenkel

Presidente del Consejo de Administración, Grupo de los Treinta
Presidente, JPMorgan Chase International
Exgobernador, Banco de Israel

Jean-Claude Trichet

Presidente, Grupo de los Treinta
Gobernador Honorario, Banco de Francia
Expresidente, Banco Central Europeo

Geoffrey L. Bell

Secretario Ejecutivo, Grupo de los Treinta
Presidente, Geoffrey Bell and Company, Inc.

Richard A. Debs

Director de Asesoría, Morgan Stanley
Expresidente, Morgan Stanley International
Exdirector de Operaciones, Banco de la Reserva Federal de Nueva York

Guillermo de la Dehesa

Vicepresidente y Miembro del Comité Ejecutivo, Grupo Santander
Presidente, Aviva Grupo Corporativo

Gerd Häusler

Director Ejecutivo, Bayerische Landesbank
Exdirector Administrativo y Vicepresidente, Lazard & Co.

Philipp Hildebrand

Vicepresidente, BlackRock

William J. McDonough

Expresidente, Banco de la Reserva Federal de Nueva York

Guillermo Ortiz

Presidente, Grupo Financiero Banorte
Exgobernador, Banco de México

Axel A. Weber

Presidente, UBS
Expresidente, Deutsche Bundesbank

EXPERTOS

Davide Taliente, Oliver Wyman

James Wiener, Oliver Wyman

Dominik Treeck, Oliver Wyman

Stuart P.M. Mackintosh, Grupo de los Treinta



TEMAS Y RESUMEN EJECUTIVO

Mediante la investigación realizada para este informe se detectó la necesidad de un nuevo paradigma de interacción entre los supervisores (como guardianes de la estabilidad financiera) de las grandes instituciones financieras sistémicamente importantes (IFSI) y los consejos directivos de estas (como fiduciarios y fiscalizadores designados de la institución). Desde la crisis financiera, se ha puesto mucha atención a las nuevas regulaciones sobre aspectos como el capital de riesgo, la liquidez, la resolución y la gestión de riesgos. Sin embargo, no se ha prestado suficiente atención a cuestiones “más indefinidas” que las normas por sí solas no pueden abordar, como el mejoramiento de las relaciones entre los supervisores y los consejos directivos para aumentar la eficacia de ambos, o la cultura empresarial, factores ambos que muchos observadores consideran contribuyeron a la crisis financiera. Supervisar no es lo mismo que regular, pero, como sucede con la regulación, una supervisión de alta calidad es fundamental para la estabilidad financiera. La interacción entre los consejos y los supervisores debería ser continua y, cuando resulta eficaz, reducir la probabilidad de que surjan problemas o crisis graves.

El nuevo paradigma reconoce los numerosos intereses que comparten los consejos directivos y los supervisores y se basa en la confianza, la apertura y la eliminación de sorpresas. No sustituye —y debería respetar— la interacción indispensable y regular entre los supervisores y la gerencia de las grandes instituciones. Esto supondrá un cambio significativo que requerirá que muchos de los participantes inviertan tiempo considerable y forjen relaciones. Algunos supervisores y bancos han comenzado a aplicar el nuevo paradigma recomendado en este informe y les ha parecido beneficioso. Otros, que se encuentran en etapas previas, expresaron un deseo casi unánime de avanzar en esta dirección. Y otros más, como los de Europa, están rediseñando su método de supervisión para grandes bancos y el nuevo paradigma pudiera resultarles útil.

Este informe se sirve de las recomendaciones de muchos otros análisis,¹ los cuales reafirmaron la primacía del consejo directivo para la aplicación de un gobierno corporativo eficaz, subrayaron la importancia del papel de liderazgo del presidente para fijar las prioridades del consejo y especificaron los principales factores que propician una combinación adecuada de habilidades del consejo, que facilitan las revisiones regulares de la eficacia del consejo y que mejoran la visibilidad de las cuestiones de riesgo o prudenciales para el consejo. Estos factores resultan cruciales en la interacción de los consejos con los supervisores. Los supervisores deben ser capaces de verificar la eficacia del gobierno corporativo, entender las estrategias y los riesgos de los modelos de negocio de las instituciones financieras (IF) y entablar un diálogo sobre la cultura del riesgo para detectar problemas potencialmente graves. La interacción entre los supervisores y los consejos puede también ayudar a estos últimos a ser más eficaces, proporcionándoles las apreciaciones únicas de los supervisores respecto a la misma IF y en relación con sus pares, así como respecto al acontecer del mercado.

Para que esto suceda, son necesarias cuatro acciones:

1) Los consejos directivos y los supervisores deben adoptar un paradigma de interacción basado en la confianza y en expectativas mutuas claras, que se centre en examinar las vulnerabilidades del modelo de negocio, la eficacia del gobierno corporativo y la cultura. El objetivo es una eficaz comunicación bilateral, la previsibilidad y el evitar sorpresas de cualquiera de las partes.

Lo anterior requiere de una interacción proactiva y regular, tanto formal como informal. El diálogo entre los supervisores y el consejo debe ser en ambos sentidos, y los asuntos a considerar o los aspectos de potencial inquietud que se discutan en secreto deben mantenerse confidenciales. Las discusiones de carácter privado que se utilizan en contra de la institución o la divulgación de comunicaciones confidenciales socavan el proceso de supervisión y erosionan la confianza. Al tratar directamente con los consejos, los supervisores refuerzan el papel de estos y contribuyen a la obtención de mejores resultados para ambos. Por el contrario, los supervisores pueden socavar la autoridad y el estatus del consejo cuando lo dejan fuera de las comunicaciones sobre supervisión.

Si su relación se estructura siguiendo las recomendaciones de este informe, los supervisores y los consejos pueden obtener un gran valor de su interacción en lo referente a estos tres aspectos:

- **Evaluación de estrategias, modelo de negocio y vulnerabilidades al riesgo:** Los consejos directivos se centran cada vez más en ayudar a determinar la estrategia y en entender cómo las decisiones estratégicas y el apetito de riesgo

¹ Véase el apéndice 1.

afectan la sostenibilidad de la institución, su posición prudencial y su capacidad para recuperarse en una crisis. Un intercambio dinámico de opiniones sobre estas cuestiones beneficia enormemente a los miembros del consejo en lo referente a entender al banco y desempeñar sus responsabilidades. En una estructura de consejo dual, estas funciones constituyen las principales responsabilidades del consejo de supervisión.² Suponen también aspectos en los que los supervisores pueden aportar puntos de vista únicos derivados de su experiencia y del análisis de situaciones entre pares y tendencias emergentes en los mercados financieros.

- **Evaluación de la eficacia del gobierno corporativo:** Nuestra investigación apunta a que la mejor manera de evaluar la eficacia consiste en un método basado en entrevistas y discusiones estructuradas entre los supervisores y los miembros del consejo, utilizando ejemplos de diferentes prácticas de gobierno corporativo. Esto incluye intercambios de opiniones con el presidente del consejo, los presidentes de los comités clave y otras personas respecto a cómo consideran su eficacia, la dinámica de comportamientos detrás del procedimiento del consejo en su totalidad, cómo refutan y orientan a la gerencia, cómo conforman las agendas, cómo utilizan la información que se les proporciona y cómo saben que las declaraciones de apetito de riesgo se están aplicando adecuadamente. Los supervisores deben centrarse en la demostración de comportamientos eficaces, no sólo en cuestiones estructurales, como la composición y el mandato del consejo. Estas evaluaciones deberían centrarse en detectar cualquier problema potencial grave y su solución, así como en proporcionar a los demás una retroalimentación constructiva, en lugar de verificar simplemente el cumplimiento de los diferentes consejos. Este informe incluye una plantilla ilustrativa para esta metodología.
- **Evaluación de la cultura de la IF:** Los consejos directivos deben entender la cultura del riesgo de su institución en conjunto con su modelo de negocio y no subestimarla. Los supervisores deben reconocer que ninguna cultura es la “adecuada” para una IF grande, por lo que deberían evitar un método prescriptivo detallado. Una expectativa más realista por su parte debería consistir en identificar la cultura y sus implicaciones y, como mínimo, garantizar que las IF se ocupen de esos extremos no verificados que podrían llevar a problemas graves. Este informe plantea una taxonomía para apoyar los intercambios de opiniones entre los supervisores y el consejo respecto a la cultura, e insta a reconocer que estos requieren de una serie de juicios de valor. Los sistemas de remuneración y contratación y las decisiones sobre ascensos deben sustentar la cultura del riesgo deseada.

² Esto es diferente de la estructura que existe en algunos países, la cual cuenta con un consejo directivo que incluye a miembros no ejecutivos que desempeñan estas responsabilidades y un consejo de supervisión cuya función es garantizar que el consejo funcione adecuadamente (y, muy importante, asegurarse de que las respectivas funciones sean claras). En este informe, “supervisión” implica la responsabilidad ejercida por las autoridades, no por el consejo de supervisión.

La regulación macroprudencial puede dificultar la construcción de unas relaciones eficaces entre los supervisores y el consejo. Las autoridades macroprudenciales pueden beneficiar enormemente a los consejos directivos si comparten con estos sus apreciaciones sobre acumulación y agregación de riesgos. Para evitar sorpresas, resulta esencial realizar una eficaz coordinación de acciones y comunicaciones entre las autoridades macroprudenciales y los supervisores que interactúan con los consejos, puesto que ambos se ocupan de cuestiones relativas al capital y la liquidez que afectan enormemente las decisiones a nivel de consejo.

2) Los consejos directivos y los presidentes deben reconocer que la interacción con los supervisores lleva tiempo e implica una buena preparación y adoptar una mentalidad proactiva. El liderazgo del presidente del consejo y de los presidentes de los comités clave es fundamental para la eficacia del consejo y para unas relaciones productivas con los supervisores.

Algunos consejos directivos han asignado a algunos de sus miembros un papel en las relaciones con los supervisores, y dichos miembros asumen como algo propio el ser proactivos e iniciar contactos. Todas las IF grandes deben acoger con entusiasmo la interacción con los supervisores, aunque difieran los puntos de vista sobre los problemas, y reconocer el valor agregado potencial de contar con supervisores dotados de experiencia y estatus relevantes. Los consejos deben estar dispuestos a explicar cómo desempeñan sus responsabilidades, de modo que los supervisores puedan obtener la información necesaria para realizar su labor. Los presidentes tienen que marcar la pauta y predicar con el ejemplo.

Los consejos directivos deben poseer conjuntos de competencias (en riesgos, en la industria y otro tipo de experiencia) y tomarse el tiempo necesario para interactuar de manera eficaz con los supervisores. Los consejos tienen que entender los enfoques, las expectativas y los problemas de supervisión (además de las nuevas regulaciones), y utilizar eficazmente los recursos en la gestión de riesgos y las funciones de control, así como en la asistencia externa para el consejo o sus comités. Los consejos deben también constatar que las relaciones de la gerencia con los supervisores resulten eficaces y que los problemas de cumplimiento y los hallazgos de los supervisores sean tratados con seriedad.

3) Los supervisores deben ser más claros acerca de sus objetivos y estar informados respecto a las buenas prácticas de gobierno corporativo en los ámbitos que representen mayor valor durante su interacción con los consejos.

Una mayor claridad y entendimiento de las respectivas responsabilidades ayudarán a garantizar que los supervisores no esperen que los consejos desempeñen el papel de la gerencia. Dicha claridad ayudaría también a los supervisores a comunicar a los

consejos aquellas cuestiones que demandan su atención y actuación. Esto ayudará a los consejos a entender qué esperar de los supervisores en aspectos tales como las evaluaciones entre pares, donde los supervisores ocupan un lugar privilegiado para ayudar a los consejos a desempeñar su función refutadora. Debe reconocerse que la refutación eficaz por parte de los consejos se presenta de muchas formas. Los consejos deben reconocer que los supervisores suponen un valioso recurso por proporcionar apreciaciones útiles sobre la institución y sobre la calidad y eficacia de sus sistemas de gerencia y control.

Algunos supervisores han puesto por escrito qué esperan de los consejos y detallan tanto los comportamientos esperados como las características deseadas de sus miembros. Este proceder debería constituir una práctica generalizada. Algunos supervisores se han reunido periódicamente con miembros de consejo y supervisores de grandes instituciones para intercambiar opiniones sobre sus expectativas, sobre la manera de funcionar de los consejos y sobre otros temas relevantes. A todas luces, dichos intercambios fueron bien acogidos por los consejos. Por su parte, el G30 secunda este método.

El G30 recomienda que los supervisores formen centros de expertos en análisis de modelos de negocio y en gobierno corporativo para ayudar a los equipos supervisores. Estos centros deberían perfeccionar las capacidades analíticas para revisar rigurosamente las prácticas y tendencias del mercado con el fin de proporcionar a los supervisores apreciaciones adicionales para los consejos. Los supervisores deberían recopilar los puntos de vista de los equipos *extra situ* (si procede) y de las autoridades macroprudenciales para enriquecer la información que pueden proporcionar a los consejos.

La coherencia en el trato de los supervisores es fundamental, como lo es el compartir buenas prácticas entre IF grandes. En el plano nacional, esto requiere que los equipos supervisores compartan análisis, evaluaciones e intervenciones entre ellos. En el plano internacional, el G30 alienta al Grupo de Supervisores Principales (GSP)³ a compartir regularmente sus experiencias en cuanto a su interacción con los consejos y su manera de juzgar si son o no eficaces. El GSP debería publicar periódicamente información sobre mejores prácticas para ayudar a los consejos y a otros supervisores.

³ El GSP es un foro donde los representantes de alto nivel entablan un diálogo sobre prácticas de gestión de riesgos, gobierno corporativo y otras cuestiones que atañen a las instituciones complejas y globalmente activas. Actualmente lo preside el Banco de la Reserva Federal de Nueva York.

4) Los gobiernos nacionales deben reconocer la necesidad de otorgar cierto estatus y una dotación de recursos y personal suficiente a los supervisores prudenciales.

No es lo mismo supervisar que regular o establecer normas. Por ende, los gobiernos deben entender mejor el papel fundamental que desempeña la supervisión, en contraposición con el de la regulación o la normatividad (véase el recuadro 1) para la estabilidad financiera. La supervisión supone mucho más que verificar el cumplimiento de normas y regulaciones; se ocupa de comportamientos, de lo cual la regulación a menudo no puede ocuparse. Implica establecer criterios sobre los riesgos inherentes a las instituciones, sobre la calidad de sus sistemas de gerencia y gobierno corporativo y sobre una posible intervención en caso de ser necesario.

Al dotar a los supervisores de un mayor estatus su credibilidad aumenta, lo que contribuye a una eficaz interacción con la cúpula de las instituciones bancarias globales y a la capacidad para atraer y retener personal. Dicho estatus proviene del reconocimiento público de los gobiernos, la importancia demostrada que se dé a la supervisión al interior de las autoridades nacionales, la independencia en cuestiones prudenciales y la provisión de suficientes recursos, tanto humanos como financieros.

Los supervisores deben estar facultados con competencias actualizadas, una mayor experiencia, mayor soporte analítico y un mayor estatus para interactuar de manera eficaz con los consejos. En muchos países, la supervisión es retribuida por el sector supervisado. De hecho, muchos en el sector financiero afirman estar dispuestos a pagar más por una supervisión de alta calidad. El Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Consejo de Estabilidad Financiera (CEF) deben encontrar un mejor modo de garantizar que las graves deficiencias que detectan regularmente en sus revisiones de la independencia y la dotación de recursos de los supervisores sean investigadas y subsanadas.

Muchas de las personas entrevistadas para este informe opinaron que los organismos normativos internacionales y nacionales deben esforzarse más por garantizar que las implicaciones para la supervisión de las nuevas iniciativas regulatorias sean entendidas y tomadas en cuenta en la formulación de políticas, y que se proporcionen los recursos suficientes para aplicar dichas iniciativas. El G30 comparte esa opinión.

Las recomendaciones se resumen a continuación. Los capítulos siguientes detallan el nuevo paradigma propuesto por el G30 y lo que supervisores y consejos directivos deberían aportar. En el último capítulo se plantea cómo consejo y supervisores pueden evaluar mejor la cultura del riesgo.

RECUADRO 1: LA SUPERVISIÓN Y LA REGULACIÓN SON DIFERENTES, Y UNA SUPERVISIÓN DE ALTA CALIDAD ES DE GRAN IMPORTANCIA PARA LA ESTABILIDAD FINANCIERA

La supervisión supone evaluar el riesgo inherente a las instituciones financieras y si hay establecidos adecuados procedimientos operativos, de gobierno corporativo y capacidad gerencial a nivel ejecutivo y de consejo para monitorear, entender, medir y gestionar dicho riesgo. La supervisión incluye una pronta intervención del supervisor para que la institución subsane las deficiencias y la mejor elección entre una variedad de herramientas formales e informales que resulten eficaces y eviten costos innecesarios. Una supervisión oportuna y de alta calidad dota a las instituciones de mayor capacidad de resistencia. Reduce la probabilidad y gravedad de los problemas financieros u operativos, aumentando de ese modo la estabilidad financiera.

Supervisión no es sinónimo de regulación, entendiéndose esta como el establecimiento de normas que son aplicables a la institución. La supervisión supone mucho más que evaluar el cumplimiento de las normas, aunque sin duda, el cumplimiento resulta fundamental. Más bien, la supervisión aborda comportamientos que las normas no pueden abordar.

La supervisión requiere un monitoreo y evaluación cualitativos de la capacidad y el comportamiento de los altos ejecutivos y de los miembros del consejo. Requiere una considerable capacidad de criterio por parte del supervisor y un profundo conocimiento acerca de la institución.

Supervisar no es manejar la institución; los supervisores deben confiar en los procedimientos de gobierno corporativo, gestión de riesgos y control de la institución al tiempo que constatan si dicha confianza es bien merecida.

Supervisar es ocuparse de que las instituciones financieras tengan éxito, lo cual es la mejor garantía de su seguridad y solvencia. La supervisión no está diseñada para evitar toda pérdida o fracaso.



RECOMENDACIONES

CÓMO DEBERÍA SER EL NUEVO PARADIGMA DE LAS RELACIONES ENTRE CONSEJO Y SUPERVISORES

Para aumentar su eficacia, los consejos directivos y los supervisores de las IF grandes deben contraer un compromiso a largo plazo: forjar y mantener relaciones más estrechas, que se basen en la confianza y en una comunicación abierta. Esto requiere del uso de canales formales e informales entre los supervisores de alto nivel, el consejo en su totalidad, su presidente y los presidentes de los comités clave. El intercambio de opiniones debe respetar las conversaciones privadas, cubrir los temas adecuados y evitar las sorpresas. La interacción debe ser bilateral, de modo que los supervisores aporten sus puntos de vista y sugerencias respecto a las cuestiones que, en su opinión, deberían ser analizadas por los miembros del consejo.

1. Ambas partes deben aceptar el principio de ninguna sorpresa evitable.
2. Los consejos y los supervisores deben dedicar tiempo y esfuerzo a sus interacciones, incluso cuando no haya tensiones concretas, y reunirse regularmente.
3. Excepto durante períodos de notable tensión, los temas objeto de la comunicación no deberían ser preponderantemente los últimos hallazgos de los supervisores, ni la prueba de estrés aplicada más recientemente, ni qué problema salió a colación en la última reunión del consejo o del comité.
4. Los consejos y los supervisores deben entender y respetar las obligaciones, facultades, responsabilidades y autoridad de su contraparte.

QUÉ DEBERÍA APORTAR LA SUPERVISIÓN

Muchos gobiernos deben otorgar mayor relevancia a la supervisión dentro del área de estabilidad financiera. Los gobiernos deberían reafirmar pública y periódicamente la importancia de la supervisión para la estabilidad financiera, así como garantizar que las entidades supervisoras cuenten con directivos de alta calidad que entiendan y den prioridad a la supervisión, y que los organismos supervisores sean totalmente independientes en materia prudencial y dispongan de mayores recursos para abordar los nuevos desafíos, incluido el atender eficazmente los asuntos de gobierno corporativo. Los organismos supervisores deben prioritariamente favorecer y evaluar la eficacia de los consejos directivos y emprender acciones específicas para ayudar a aplicar el nuevo paradigma entre los supervisores y el consejo.

1. Las autoridades deben mejorar el talento supervisor.
2. Los supervisores deben convertir la interacción con los consejos en una prioridad.
3. Los supervisores deben asegurarse de que quienes interactúan con los consejos cuenten con experiencia suficiente y estén suficientemente informados, conscientes del propósito supervisor (y regulatorio) general y facultados para expresar puntos de vista, emitir opiniones y proporcionar asesoramiento.
4. Los supervisores deben enunciar claramente sus expectativas respecto a las relaciones entre los supervisores y el consejo, así como publicar directrices y asegurarse de que estas fomenten y favorezcan la clase de interacción especificada en este informe, con atención particular al comportamiento que los supervisores esperan de los miembros del consejo, incluyendo lo que los supervisores entienden por cuestionamiento eficaz.
5. Los supervisores deben compartir con los consejos directivos sus apreciaciones respecto a las tendencias más amplias de gobierno corporativo.
6. Los organismos formuladores de políticas deben incluir a los supervisores en sus procesos de toma de decisiones regulatorias.
7. La evaluación periódica por parte de los supervisores de la eficacia de los consejos de las IFSI es parte importante y legítima del proceso de supervisión, siempre y cuando los supervisores inviertan en las herramientas y en la formación del personal para evaluar adecuadamente. Estas evaluaciones pueden contribuir a la mejora continua de los consejos y abordar las anomalías allí donde un gobierno corporativo débil o ineficaz pudiera convertirse en fuente de problemas sistémicos graves.

8. Para lograr una coherencia entre grandes instituciones en temas a nivel de consejo y promover un mejoramiento, los supervisores necesitan un buen procedimiento interno de garantía de calidad y más coherente con los existentes en el extranjero, así como buscar activamente que el sector, incluidos los miembros de consejos directivos, les proporcionen retroalimentación sobre su desempeño.

9. Los formuladores de políticas deben fortalecer y dotar de enfoque a las evaluaciones de supervisión del FMI y el CEF.

QUÉ DEBERÍAN APORTAR LOS CONSEJOS DIRECTIVOS

Los consejos directivos de las instituciones financieras deben acoger bien la interacción con los supervisores de alta calidad y considerar dicha interacción como algo que aporta eficacia al consejo. Asimismo, deben entender que es responsabilidad del supervisor buscar garantías razonables de que el consejo resulta eficaz y que la cultura del riesgo de la institución es adecuada, así como ayudar a los supervisores a cumplir con dicha responsabilidad. Los consejos deben convertir en prioridad el mejoramiento de sus relaciones con los supervisores y tomar medidas específicas para favorecer el nuevo paradigma recomendado en este informe.

1. Los consejos directivos de las IFSI deben contar con miembros que sostengan relaciones regulares con los supervisores y que estén versados en temas de interés para el supervisor.

2. Los consejos directivos deben entender la manera en que su estructura contribuye o dificulta las relaciones con los supervisores.

3. Los consejos directivos deben supervisar las relaciones de la gerencia con los supervisores y garantizar que la alta gerencia incluya a personas capaces de fomentar relaciones de calidad con los supervisores y que uno de los subalternos del director ejecutivo sea el responsable general de las relaciones de los supervisores a nivel de grupo con los principales reguladores de la IF.

4. Los consejos directivos deben dedicar suficiente tiempo a entender las metodologías y prioridades de la supervisión, en contraposición con las de la regulación.

5. Los consejos directivos deben centrarse en su propia eficacia, por lo que cualquier autoevaluación debería fundamentarse en un entendimiento y demostración de comportamientos eficaces. Los consejos deben buscar continuamente mejorar sus prácticas de gobierno corporativo.

6. Al interactuar con los supervisores en los intercambios de opiniones formales sobre la eficacia del consejo directivo, este debe ser proactivo.

ESTÁNDARES CULTURALES Y ÉTICOS

Los consejos directivos deben entender la cultura de su institución en combinación con su modelo de negocio. Aunque la cultura de una institución en un sentido más amplio afecta su actitud hacia la toma de riesgos, es importante prestar más atención a la cultura del riesgo por estar relacionada más directamente con la seguridad y la solvencia de las instituciones financieras. Los consejos deberían identificarse e involucrarse plenamente con la cultura del riesgo, garantizar que su sistema de remuneración favorezca la cultura deseada, intercambiar opiniones sobre dicha cultura a nivel de consejo y con los supervisores, y utilizar periódicamente una variedad de técnicas formales e informales para monitorear la cultura del riesgo. Los supervisores deben compartir con el consejo sus observaciones sobre la cultura del riesgo de la institución y estar atentos a los problemas de cultura graves que necesiten una rectificación. Los supervisores y los formuladores de políticas deben ser cautos respecto a redactar normas o directrices acerca de la cultura y albergar expectativas realistas sobre aquello que es realizable.

1. Los supervisores y los consejos directivos deben utilizar una lista breve de sencillos rasgos descriptivos de la cultura tanto “buenos” como “malos”. Utilizar este tipo de taxonomía ayuda a los consejos a reconocer la cultura singular de su propia IF, entender mejor sus beneficios y riesgos y evaluar si se han establecido atenuantes. Los consejos (y los supervisores) no deberían dar por hecho que saben cuál es la cultura de la institución ni que los comportamientos deseados son bien entendidos por el personal.

2. Los consejos directivos y los supervisores deben entender que evaluar la cultura consiste en evaluar a las personas, individual y colectivamente, utilizando las llamadas habilidades “sociales” (es decir, liderazgo eficaz y valores). Los miembros de consejo independientes ocupan un lugar privilegiado para juzgar la cultura debido a sus experiencias de alto nivel en otras empresas y en otras posiciones que aportan a la institución. Los supervisores pueden también evaluar la cultura del riesgo si cuentan con las competencias, la capacidad de comunicación y el método adecuados.

3. Los consejos directivos deben determinar si las estructuras de remuneración y las decisiones sobre personal clave favorecen la cultura deseada. Los supervisores y los consejos deben comentar si el vínculo entre remuneración y comportamiento deseado está dando buenos resultados.

CÓMO DEBERÍA SER EL NUEVO PARADIGMA DE LAS RELACIONES ENTRE EL CONSEJO DIRECTIVO Y LOS SUPERVISORES

Para aumentar su eficacia, los consejos directivos y los supervisores de las grandes instituciones financieras (IF) deben contraer un compromiso a largo plazo a fin de forjar y mantener relaciones más estrechas, que se basen en la confianza y en una comunicación abierta. Esto requiere del uso de canales formales e informales entre los supervisores de alto nivel, el consejo en su totalidad, su presidente y los presidentes de los comités clave. El intercambio de opiniones debe respetar las conversaciones privadas, cubrir los temas adecuados y evitar las sorpresas. La interacción debe ser en ambos sentidos, de modo que los supervisores aporten sus puntos de vista y sugerencias respecto a las cuestiones que, en su opinión, deberían ser analizadas por los miembros del consejo.

RECONOCER LAS ÁREAS DE INTERÉS MUTUO

Tras la crisis financiera, las relaciones entre los consejos directivos y los supervisores de las grandes instituciones financieras ahora encaran grandes retos. La confianza en el gobierno corporativo se ha visto erosionada. Comprensiblemente, la supervisión ahora es más exhaustiva e intrusiva, a veces en exceso. En ocasiones el sector se ha mostrado muy renuente a realizar los cambios necesarios. La regulación macroprudencial puede complicar las relaciones si su objetivo es inadvertidamente contrario a las prioridades de los supervisores. En muchas jurisdicciones, la situación política y las políticas públicas pueden dificultar que supervisores e instituciones consideren siquiera una relación de cooperación. A veces las instituciones son reacias a expresar sugerencias legítimas acerca de los métodos de supervisión y dicha

renuencia suele percibirse como que “no están en el mismo canal”. Todas estas barreras deben superarse.

Muchos de los entrevistados para la elaboración de este informe hicieron hincapié, aunque en distinto grado, en la importancia de alinear lo más posible los consejos directivos y los supervisores. Ambos quieren una institución segura y solvente. Ambos quieren que la institución sea rentable, ya que esa es la primera línea de defensa para garantizar su seguridad y solvencia. Ambos confían en que la gestión de riesgos y las funciones de control marchen con eficacia, y ambos desean poder confirmar esa confianza. Los consejos se preocupan acertadamente por los intereses de los accionistas. Aunque proteger a los accionistas no es mandato de los supervisores, estos también tienen que preocuparse por cómo son tratados los accionistas, puesto que de ahí es de donde proviene el capital para sostener a las IF.

Tanto los consejos directivos como los supervisores quieren asegurarse de que dichos órganos colegiados cuenten con el conjunto de competencias adecuadas para realizar su labor.

Reconocer las áreas de interés mutuo y estructurar las relaciones para que sean eficaces no socava la responsabilidad, las facultades ni la independencia de ninguna de las partes.

La comunicación entre los supervisores y el consejo debe respetar las relaciones que cada uno tiene con la gerencia de la IF. Los supervisores, los consejos directivos y la gerencia tienen una relación triangular. La comunicación y el diálogo del consejo con los supervisores de alto nivel deberían reforzar los mensajes comunicados a la gerencia. Un gran beneficio para los supervisores es que, al comunicarse tanto con el consejo como con la gerencia, pueden estar al tanto de la influencia de los consejos en las decisiones clave que les describe la gerencia.

QUÉ ENTRAÑAN LAS RELACIONES BASADAS EN LA CONFIANZA

A menudo, las comunicaciones más eficaces entre consejo y supervisores versarán sobre temas delicados: gestión de riesgos, eficacia de procesos y personas clave, importantes decisiones estratégicas en proceso, cuestiones sobre cultura y sucesión. Tal vez ninguna de las partes ha llegado aún a conclusiones definitivas y predominan los juicios de valor.

Forjar y mantener relaciones eficaces en las “buenas” épocas ayuda a ambas partes cuando encaran cuestiones difíciles. Aunque algunas comunicaciones serán formales, las importantes serán informales. Las discusiones informales pudieran tratar cuestiones de gobierno corporativo aún no resueltas por la IF. Esto es gobierno corporativo eficaz en acción; los miembros del consejo deben confiar en que los supervisores no aprovecharán lo que se dice en estas reuniones informales para usarlo en contra de los directivos o de la institución.

Los supervisores necesitan poder expresar sus observaciones sobre temas delicados, como la cultura de la institución o las debilidades que observan en el personal de gestión de riesgos, y confiar en que no serán reportadas *ipso facto* por los miembros del consejo de una manera que socave el proceso de supervisión. Los supervisores tienen también que interactuar con la gerencia en estos asuntos.

Los consejos directivos deben confiar en que cualquier intervención por parte de los supervisores que afecte al gobierno corporativo es equitativa entre las grandes instituciones. Esto requiere que los supervisores cuenten con buenos controles internos de la coherencia. Los consejos deben confiar en que los supervisores quieren realmente sustentar un gobierno corporativo eficaz y que no actuarán para socavarla, siempre y cuando funcione como debe. Esto significa que los supervisores utilizarán al consejo para alcanzar objetivos de supervisión en áreas que pertenezcan al ámbito de competencia del consejo (esto no es meramente añadir puntos que el consejo debe discutir o aprobar, pues ello puede ocasionar un problema en algunas jurisdicciones). Los supervisores tienen que confiar en que los miembros del consejo quieren realmente escucharlos y valoran sus comentarios.

EL PROCESO ADECUADO Y LA DISCUSIÓN DE LOS TEMAS ADECUADOS

Entre los atributos que contribuyen a interacciones eficaces y útiles están:

1. Ambas partes adoptan el principio de ninguna sorpresa evitable.

Esto requiere de coherencia y de previsibilidad en las expectativas de los supervisores y en la estrategia y la manera de abordar el riesgo que emplee el consejo. Cuando uno de ambos factores está cambiando o se espera que cambie, el evitar sorpresas implica comunicarse proactivamente y entender que las instituciones bancarias grandes y complejas no pueden cambiar en un instante. Los supervisores deben tener la prerrogativa de actuar rápidamente. Pero tales situaciones deberían ser la excepción en lugar de la norma, si se ha de obtener la confianza mutua y el respeto deseado entre supervisor y consejo.

2. Los consejos y los supervisores deben dedicar tiempo y esfuerzo a sus interacciones, cuando no haya tensiones concretas, y reunirse regularmente.

Varios miembros de consejo y supervisores señalaron que las reuniones trimestrales entre el supervisor, el presidente y los presidentes de comités clave resultaba una norma útil. En estructuras de consejo duales, cuyo consejo supervisor puede ser grande, incluir a ciertos comités —el de auditoría y el de riesgo, por ejemplo—, las reuniones pueden ser especialmente importantes. Como dijo un directivo: “el objetivo es entablar una discusión franca y abierta en privado”. Un supervisor señaló: “esto puede hacerse sin perder la independencia profesional ni la distancia profesional”. El objetivo es un diálogo más que una lista unidireccional de exigencias de información.

Resulta fundamental combinar las comunicaciones formales con las informales y las comunicaciones escritas con los encuentros cara a cara. Los miembros del consejo tienen que verificar una gran cantidad de comunicados escritos dirigidos a la IF y no

sólo el resumen de la gerencia, si es que esto no es ya la norma. Cuando se den reuniones formales, como la presentación de las evaluaciones anuales de los supervisores a final de año, estos deberían sostener sesiones a puerta cerrada con los directivos de jerarquía no ejecutiva.

Las reuniones privadas dan pie a una interacción altamente productiva, especialmente entre los supervisores y el presidente del consejo o entre el director independiente de alto nivel y los presidentes de los comités clave, como los de auditoría, gestión de riesgos y remuneraciones.

La presencia regular de supervisores como observadores en las reuniones del consejo tal vez sea obligatoria conforme a la legislación, pero no es la mejor manera de conducir la relación entre ambas partes. La presencia de ellos pudiera cambiar el comportamiento del consejo y difuminar los límites de la rendición de cuentas.

3. Excepto durante períodos de notable tensión, los temas objeto de la comunicación no deberían de ser preponderantemente los últimos hallazgos de los supervisores, ni la prueba de estrés aplicada más recientemente, ni qué problema salió a colación en la última reunión del consejo o del comité.

Debería darse prioridad a temas punteros y de mediano plazo relacionados con riesgos estratégicos o a cuestiones e inquietudes sobre la dirección y los avances hacia los objetivos. Asimismo, a inquietudes generales significativas o temas que los miembros del consejo quieren introducir para ver reacciones, o bien, que los supervisores quieren que sean del conocimiento del consejo y su foco de atención.

Los miembros del consejo se benefician de tratar no sólo los problemas actuales que les plantean los supervisores sino de conocer qué los originan. Ese tipo de discusión ayuda a los consejos a supervisar a la IF con más eficacia y favorece el modo como funcionan los consejos. También permite a los supervisores aprovechar el poder del consejo para impulsar cambios.

En temas relacionados con los recursos humanos, el punto focal debería ser si el sistema de remuneración y gestión del talento humano proporciona incentivos para favorecer el apetito de riesgo y la cultura del riesgo deseados. La planeación de la sucesión de miembros del consejo, del director ejecutivo y de los ejecutivos de alto nivel también debería ser tema de discusión.

4. Los consejos y los supervisores deben entender y respetar las obligaciones, facultades, responsabilidades y autoridad de su contraparte.

Tener una buena relación no significa que los supervisores no tendrán que emitir algún mensaje firme ni utilizar sus facultades para propiciar o, si fuera necesario, forzar un cambio. Ello tampoco significa que los consejos nunca contraargumentarán cuando crean que el supervisor está equivocado o pidiendo al consejo que desempeñe la función de la gerencia. El nuevo paradigma implica que los supervisores pueden especificar los objetivos que quieren alcanzar y obtener una retroalimentación productiva del consejo (y la gerencia) sobre cómo alcanzarlos.

EVALUACIÓN PREVIA DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO

Actualmente, muchas jurisdicciones han formalizado la evaluación de cada miembro del consejo directivo antes de su nombramiento. La manera de hacerlo varía: desde entrevistas de aptitud y honorabilidad para todos los nuevos miembros, hasta requisitos para su nombramiento antes de la designación, centrándose más en el proceso de designación por parte del consejo que en un escrutinio de la reputación. Por supuesto, nada puede reemplazar la evaluación continua de la eficacia del consejo, algo que todos los supervisores deberían realizar. Ninguno de los procesos tiene ventajas evidentes y cada uno implica riesgos. Sin la suficiente experiencia en supervisión, resulta difícil realizar un escrutinio formal. Ello pudiera reducir la responsabilidad del consejo a la hora de encontrar buenos candidatos y dificultar al supervisor el actuar en consecuencia. Un sistema sin ninguna posibilidad de escrutinio formal pierde una buena oportunidad de detectar candidatos cuya trayectoria en labores de monitoreo y sensibilidad al riesgo no esté claramente a la altura del gobierno corporativo de una IFSI compleja.

Un número considerable de supervisores y miembros de consejo entrevistados para este proyecto consideran que, en general, es conveniente alguna forma de escrutinio previo. Una labor eficaz requiere de experiencia en supervisión, herramientas de evaluación a tono con las funciones del consejo y un consejo cuyos miembros estén abiertos al proceso.

Las principales cualidades de las evaluaciones previas son, primordialmente, que sensibilizan a las instituciones financieras respecto a la importancia de investigar rigurosamente la experiencia, la preparación y las capacidades de las personas designadas para pertenecer al consejo; que sensibilizan a los supervisores respecto a la importancia de entender la estructura del consejo y las aptitudes de sus miembros; y que refuerzan las prerrogativas de los supervisores para tomar medidas respecto al consejo en circunstancias extremas.

CÓMO ABORDAR LAS CUESTIONES MACROPRUDENCIALES Y MICROPRUDENCIALES

La regulación macroprudencial es un nuevo punto focal de gran trascendencia para reguladores y supervisores y para los bancos centrales. Puede desatar conflictos entre la supervisión microprudencial y las consideraciones sistémicas, que están bien reconocidas. En países donde el número de bancos grandes es relativamente bajo, las políticas macroprudenciales sobre capital o liquidez pueden coexistir con los métodos para supervisar a las grandes instituciones en particular. Estas cuestiones repercuten en el consejo. Sin embargo, las evaluaciones y decisiones macroprudenciales pudieran ser responsabilidad de personas sin relación con el proceso de los supervisores (que son con quienes interactúan los consejos). Esto dificulta o impide que los consejos obtengan apreciaciones útiles y aporten su punto de vista.

El análisis macroprudencial, incluidas las apreciaciones generales acerca del mercado, puede ser sumamente útil para los consejos, al igual que los puntos de vista de las autoridades macroprudenciales sobre la acumulación de nuevos riesgos y el posible impacto del comportamiento de manada en los mercados interconectados.

Las autoridades macroprudenciales pudieran estar facultadas para establecer reglas y, como mínimo, suelen dar instrucciones a las autoridades supervisoras. Tienen que asegurarse de que sus comunicaciones y acciones estén bien coordinadas con las comunicaciones de las autoridades supervisoras y con los consejos. Las comunicaciones al público deberían estructurarse de modo que no se interpreten inadvertidamente como un comentario sobre las posturas de una IF en particular.

Aunque tanto los supervisores como los consejos deben contribuir al nuevo paradigma de interacción, ciertos aspectos caen más dentro de la esfera de acción de uno u otro. Esto constituye el tema de análisis de los dos capítulos siguientes.

QUÉ DEBERÍA APORTAR LA SUPERVISIÓN

Muchos gobiernos deben otorgar mayor estatus a la supervisión dentro del área del sector público responsable de la estabilidad financiera. Los gobiernos deberían reafirmar pública y periódicamente la importancia de la supervisión para la estabilidad financiera, así como garantizar que las entidades supervisoras cuenten con dirigentes de alta calidad que entiendan y den prioridad a la supervisión y que los organismos supervisores sean totalmente independientes en materia prudencial y dispongan de mayores recursos para abordar los nuevos desafíos, incluido el atender eficazmente los problemas de gobierno corporativo. Los organismos supervisores deben dar prioridad a favorecer y evaluar la eficacia de los consejos directivos y emprender acciones específicas para ayudar a aplicar el nuevo paradigma entre los supervisores y el consejo.

Tras la crisis, las autoridades se han concentrado predominantemente en el marco normativo (las regulaciones). Debido a ello, los supervisores a menudo han puesto más énfasis en el cumplimiento de la nueva regulación que en la evaluación de la idoneidad de las estrategias de negocio, la prudencia al asumir riesgos, la eficacia del gobierno corporativo y la salud de la cultura de las instituciones. Aunque la labor en cuanto a regulación ha sido la necesidad prioritaria, ahora es un buen momento para centrarse en la importancia de la supervisión e invertir en mejorar su eficacia.

La crisis y sus secuelas han planteado desafíos a la supervisión. El volumen y la complejidad de la nueva regulación implican un excepcional incremento en la carga de trabajo. La aplicación de las cuestiones regulatorias a menudo tiene prioridad en el proceso de supervisión, y tan solo asegurarse de que sean abordadas y concluidas puede abrumar a los supervisores.

Más importante incluso es la libertad de los supervisores para aplicar criterios dentro de su contexto regulatorio y de políticas públicas. El ambiente político actual es

sumamente reacio al riesgo, lo que puede limitar la capacidad de los supervisores para valorar la importancia de temas concretos de gobierno corporativo. Este ambiente pudiera en ocasiones dificultar más el que los supervisores reconozcan los avances que cada institución está logrando.

A veces la supervisión corre a cargo de diversas instituciones, por lo que el estatus que los gobiernos les atribuyan al interior de las autoridades nacionales afecta el tipo de interacciones que pueden tener con quienes toman las decisiones a más alto nivel, incluido el consejo directivo de las IF. Cuando las instituciones supervisoras forman parte del banco central, resulta fundamental que la supervisión no sea considerada de importancia secundaria para la formulación de la política monetaria ni para el papel macroeconómico del banco central en la estabilidad financiera. La rotación de los miembros del equipo supervisor es clave para asegurar su independencia, pero ello no debería socavar la continuidad necesaria para tratar con los consejos.

Reconocer la importancia de la supervisión y mejorar su práctica requiere de varias acciones.

1. Las autoridades deben mejorar el talento supervisor.

Los supervisores requieren cada vez más de una “buena reserva de talento”, con capacidades de criterio y comunicación al más alto nivel, que les permita construir relaciones eficaces con los consejos y los altos directivos y emprender evaluaciones significativas de la eficacia del consejo o la cultura del riesgo.

Los consejos directivos y los supervisores entrevistados para este informe confirmaron que hay muchos supervisores de alta calidad realizando una excelente labor. También señalaron la existencia de una preocupante proporción de supervisores sin la capacidad para atender eficazmente los problemas a nivel de consejo. Varios supervisores comentaron su metodología para desarrollar talento que pudiera abordar nuevos desafíos, pero muchos opinaron también sobre los increíbles retos de la nueva agenda, gran parte de la cual implica directamente la labor de los consejos.⁴

Los desafíos para los supervisores pueden incluir la falta de experiencia o de estatus para poder interactuar eficazmente con los miembros del consejo y tomar con seguridad decisiones de supervisión subjetivas y sin relación con reglas específicas. Estas situaciones pueden propiciarse, entre otras razones, por la dificultad de identificar problemas a nivel de consejo a partir del trabajo técnico que sustenta los criterios de supervisión; por una preponderancia de competencias en temas jurídicos y de auditoría, y la existencia de metodologías de supervisión que fomentan las tareas de cumplimiento. Dejando a un lado las competencias, también puede suscitarse un problema de falta de recursos para la supervisión, dada la necesidad de abordar los

⁴ El informe *Progress Report to G20 Ministers and Governors* de noviembre de 2012, realizado por el Grupo de Intensidad y Eficacia de la Supervisión del CEF (Financial Stability Board 2012), de nuevo hizo hincapié en los desafíos relacionados con los recursos.

considerables desafíos regulatorios y de supervisión. Sin embargo, el uso de consultores para complementar a los supervisores no es una solución cuando se trata de atender problemas a nivel de consejo. Los supervisores generalmente entienden los desafíos en cuanto a recursos y a menudo han encontrado maneras de abordarlos, al menos en parte. Pero estas limitaciones pueden impedir encontrar las soluciones definitivas que se requieren.

Es necesario dedicar más atención a atraer e impulsar personal de alto nivel que comprenda a fondo la amplia gama de instituciones de servicios financieros, la gestión de riesgos, el análisis cultural, las habilidades de comunicación y la inteligencia emocional inherente a los buenos líderes empresariales de alto nivel. En parte, esto puede cultivarse mediante capacitación y un avance profesional bien planeado. La capacidad para dejar huella, la satisfacción en el trabajo y la atracción por el servicio público son factores motivadores.

Pero los supervisores también tienen que diseñar trayectorias y oportunidades profesionales para personal contratado del sector que complementen las habilidades que puedan desarrollarse internamente (en particular, la experiencia de primera mano obtenida mediante prácticas dentro del sector). La colaboración recíproca y la movilidad dentro de los diversos departamentos de la institución supervisora o de las autoridades nacionales pueden servir de ayuda. Los gobiernos deben permitir que los supervisores de alto nivel estén debidamente remunerados de modo que, en combinación con los beneficios no monetarios, las instituciones supervisoras puedan atraer y retener al talento requerido. Los consejos directivos y la alta gerencia deberían estar listos para detectar a los profesionales de alto nivel con experiencia, hacia el final de su carrera profesional, que estén interesados en trabajar con supervisores. Algunos han aplicado con éxito esta estrategia que puede evitar los conflictos potenciales inherentes a las comisiones de servicio temporales.

Se requiere un mayor número y una mayor homogeneidad de evaluaciones que comparen los recursos de supervisión con el conjunto de habilidades necesarias. El contar con centros de experiencia en gobierno corporativo o análisis de líneas de negocio es una buena práctica que puede ayudar a los equipos de primera línea. El empleo de miembros de consejo jubilados como asesores para ayudar a los supervisores en cuestiones de gobierno corporativo ha dado buenos resultados en algunas jurisdicciones y merece una mayor consideración.

2. Los supervisores deben convertir la interacción con los consejos en una prioridad.

La interacción entre los supervisores y los consejos directivos de IF grandes, como se plantea en este informe, debería ser parte integral —no opcional— de la metodología de supervisión. Una interacción que ayuda a los consejos a ser más eficaces y que se concentra más en el gobierno corporativo, la estrategia y los planes de negocio es elemento constitutivo de una supervisión con visión de futuro. El mero hecho de que los supervisores fomenten y evalúen la eficacia de los consejos e intervengan proactivamente para lograr las mejoras necesarias en las prácticas de gobierno

corporativo de las IF, contribuye en gran medida a la creación de instituciones financieras con mayor capacidad de recuperación ante choques.

Los gobiernos deberían eliminar cualquier impedimento jurídico a la interacción entre los supervisores y los consejos directivos, lo que incluye el otorgamiento de facultades de intervención suficientes. Los supervisores deben elaborar una evaluación periódica y estructurada de la eficacia de los consejos, tal como se analiza más adelante. El enfoque debería ser la supervisión de la estrategia, la gestión de riesgos, la remuneración, la planeación de la sucesión y la calidad de la gerencia. La calidad — más que la cantidad— de la información que reciben los consejos, y si la utilizan eficazmente, debería ser otra prioridad.

Varios supervisores reportaron que han llevado a cabo simposios anuales de un día para que los miembros de consejo de instituciones grandes intercambien opiniones respecto a las expectativas de los supervisores y los desafíos de los consejos. Los miembros de consejo que asistieron señalaron que les resultaron muy útiles. La asistencia por parte de personal de supervisión, incluyendo a líderes de equipos supervisores y personal de alto nivel, puede también ayudar a promover un mejor entendimiento de las prácticas de los consejos si se hace hincapié en los desafíos y la construcción de relaciones. El G30 está a favor de que todos los supervisores de las IFSI hagan más uso de estos simposios debidamente adaptados a la situación de cada país.

La evaluación de la eficacia de los consejos directivos por parte de los supervisores conlleva conflictos relacionados con el desarrollo de una relación basada en la confianza. Los supervisores deben cuidar que el diálogo regular y sincero que buscan desarrollar no se vea socavado por un uso inapropiado de comentarios e información. Por su parte, los consejos no deberían reaccionar desproporcionadamente ante los hallazgos de los supervisores. Estos deben, por supuesto, mantener la integridad de su proceso de evaluación, pero sin rigideces y considerando de manera realista si la información puede ser tratada de manera “extraoficial” o si probablemente conducirá a hallazgos formales o los afianzará. En tales casos, los supervisores deberían garantizar suficientes oportunidades para discutir y debatir la naturaleza y las implicaciones de cualquier problemática en reuniones privadas con miembros de los consejos.

3. Los supervisores deben asegurarse de que quienes interactúan con los consejos cuenten con experiencia suficiente y estén suficientemente informados, conscientes del propósito supervisor (y regulatorio) general y facultados para expresar puntos de vista, emitir opiniones y proporcionar asesoramiento.

En el caso de varias instituciones, el supervisor a cargo del equipo a veces se hace acompañar de personas de alto nivel, como el director de la institución, aunque esa persona no necesariamente tiene que ser el supervisor principal de la institución. Esto acarrea beneficios tanto para el supervisor como para el consejo. Cualquiera que sea su jerarquía, es crucial que el supervisor que dirige la interacción cuente con el

estatus, el entendimiento y la experiencia suficientes para abordar con credibilidad cuestiones a nivel de consejo, partiendo de qué es razonable esperar de los directores no ejecutivos en una situación determinada. Cuando la configuración organizacional de los supervisores sea *in situ* y *extra situ* (o si desempeñan funciones de política pública que tratan cuestiones específicas de cada institución), todas las partes de la institución deben estar coordinadas y representadas en la interacción con los consejos.

4. Los supervisores deben enunciar claramente qué esperan de las relaciones entre los supervisores y el consejo, así como publicar directrices y asegurarse de que estas fomenten y favorezcan la clase de interacción especificada en este informe, con atención particular al comportamiento que los supervisores esperan de los miembros de los consejos, incluyendo lo que los supervisores entienden por refutación eficaz.

Varios supervisores, reguladores y organismos internacionales han emitido directrices o reglas sobre gobierno corporativo (y otros más ya las están formulando). Normalmente abordan temas como la composición y las habilidades de los consejos, las responsabilidades y los mandatos de los consejos y los comités, las relaciones entre los consejos y las principales funciones de control, así como los requisitos de independencia, entre otros. Dichas directrices o reglas por lo general reconocen legítimamente que puede haber otras maneras de alcanzar determinados objetivos. Estas iniciativas no pueden, por sí solas, sustentar una interacción eficaz entre consejo y supervisores.

Las directrices que resultan más útiles son las que especifican el comportamiento que los supervisores esperan de los consejos y que abundan en lo que se entiende por refutación eficaz. Esto es importante, puesto que el informe del G30, *Effective Governance*, indicaba que estos elementos “intangibles” en el funcionamiento de los consejos pueden ser más importantes que los “tangibles”. La eficacia no mejora por el hecho de que los supervisores remitan más asuntos al consejo para su validación.

Las directrices deben respetar el papel del consejo como ente independiente de la gerencia. Por ejemplo, deberían evitar expresiones como “el consejo garantiza...”; así, reconocen la función del consejo, que es supervisar y constatar mediante procedimientos razonables que la gerencia esté siguiendo sus instrucciones. El verbo “garantiza” supone un listón demasiado alto para juzgar la eficacia y malinterpreta el papel del consejo.

Los supervisores deben contar con que el consejo dispone de procedimientos adecuados para examinar a fondo cómo se están aplicando las políticas, las estrategias y el apetito de riesgo.

Las expectativas y directrices de los supervisores deben reconocer que una refutación eficaz se manifiesta de muchas maneras. Las peticiones de más información o la consideración de más opciones antes de tomar decisiones, los comentarios informales a la gerencia por parte del presidente del consejo o de los presidentes de comités

clave, la decisión de qué puntos se incluirán en la agenda y las instrucciones sobre cuáles ha de atender la gerencia, las discusiones detalladas, así como el análisis y cuestionamiento a profundidad de los criterios para las recomendaciones a la gerencia son todos ellos ejemplos de lo que implica una refutación eficaz. La cantidad de “noes” o de refutaciones registrados en las minutas de los consejos no resulta un indicador útil.

Además, no es necesario refutar la mayoría de los asuntos para demostrar que la refutación es eficaz. La refutación frecuente por parte de un consejo diluye su importancia y puede indicar una disfunción.

Las directrices podrían también clarificar provechosamente qué tantos detalles se espera que los miembros no ejecutivos del consejo conozcan sobre la IF. Esto no reduciría su responsabilidad formal, pero sí la inclinación de los supervisores a esperar que los consejos asuman el papel de la gerencia.

5. Los supervisores deben compartir con los consejos directivos sus apreciaciones respecto a las tendencias más amplias de gobierno corporativo.

Los miembros de los consejos directivos reportan que se benefician enormemente de que los supervisores indiquen cómo se compara su institución con las demás. Este potente detonante de mejoras contribuye a la credibilidad de los supervisores.

También resulta útil para los miembros de los consejos disponer de comentarios por parte de los supervisores sobre cómo se compara la institución con el mercado (“la vemos como más/menos agresiva que la mayoría en este aspecto...”). Estas apreciaciones ayudan a los consejos a entender lo que está ocurriendo y confirmar (o no) su pertinencia.

El número de grandes instituciones en algunas jurisdicciones es suficiente como para realizar evaluación útiles entre pares, pero, aun así, entender cuál ha sido la experiencia en otros lugares puede resultar beneficioso. En otras hay pocas IFSI, por lo que la evaluación de diferencias y la investigación comparativa puntual requieren de información sobre otras jurisdicciones. A medida que los supervisores de IFSI interactúen más con los consejos, deberán compartir regularmente sus experiencias con otros supervisores y sus observaciones sobre buenas prácticas. Eso colocaría también a los supervisores en una mejor posición para compartir una variedad de observaciones sobre prácticas con los miembros de los consejos de las instituciones que supervisan.

El Grupo de Supervisores Principales (GSP) parece ser el mejor foro para participar en este proceso habitual (se realiza al menos una vez al año). Transcurrido cierto tiempo, el GSP debería considerar el publicar observaciones sobre un “abanico de prácticas” referentes a la eficacia del gobierno corporativo, como una forma de beneficiar a otros supervisores y miembros de consejo. El GSP debería también organizar discusiones periódicas con los directores de las IFSI globales de mayor tamaño, para estar al tanto de cómo está evolucionando la interacción entre los supervisores y el consejo.

6. Los organismos formuladores de políticas deben incluir a los supervisores en sus procesos de toma de decisiones regulatorias.

Los supervisores cuentan con conocimientos incomparables y valiosos respecto al punto de intersección entre estabilidad financiera, instituciones financieras y aplicación de regulaciones. Por lo tanto, los formuladores de políticas deben incluir conscientemente a los supervisores de alto nivel en la formulación de políticas y en los procesos de regulación prudencial de las instituciones nacionales y globales.

En particular, el G30 considera que los principales organismos internacionales de formulación de políticas, como el Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria, el Consejo de Estabilidad Financiera y el Fondo Monetario Internacional, no cuentan con representatividad suficiente de supervisores de alto nivel en sus comités ni con iniciativas de formulación de políticas. Lo mismo puede decirse respecto a la formulación de políticas en jurisdicciones locales. Por lo tanto, se insta a tales organismos a aumentar la representatividad de los supervisores de alto nivel y a consultarles durante el proceso de formulación de políticas.

7. La evaluación periódica por parte de los supervisores sobre la eficacia de los consejos de las IFSI es parte importante y legítima del proceso de supervisión, siempre y cuando los supervisores inviertan en las herramientas y en la formación del personal para evaluar adecuadamente. Estas evaluaciones pueden contribuir a la mejora continua de los consejos y abordar las anomalías, allí donde un gobierno corporativo débil o ineficaz pudiera convertirse en fuente de problemas sistémicos graves.

La situación actual de la evaluación de los consejos por parte de los supervisores varía ampliamente entre un país y otro e incluso entre los países del G20.⁵ Algunos supervisores han estado realizando esta actividad como parte de la evaluación de la “gerencia” que compone su sistema de calificación. En otros casos, la metodología de supervisión incluye una sección explícita que se relaciona con el consejo. Otros cuentan con pruebas formales de aptitud y honorabilidad para la designación de nuevos miembros del consejo, pero poca evaluación continua. Algunos han creado centros de expertos dentro de la institución supervisora para ayudar a ello. Un cierto número incluye el monitoreo del consejo en las revisiones de supervisión de departamentos concretos de la IF.

A partir de la investigación realizada para este informe, resulta claro que gran parte de la actual evaluación a cargo de los supervisores está más orientada a las características del consejo: tamaño, habilidades, idoneidad de mandato y estatutos, proceso de designación, duración de cargos, independencia y así por el estilo. Algunas evaluaciones de supervisión se centran en la idoneidad del material que recibe el consejo. Los miembros de consejo reportan que muchos supervisores han aumentado el número de asuntos que les remiten para su aprobación. Aunque se trata de consideraciones necesarias para los supervisores, no son suficientes.

⁵ Esto quedó confirmado durante la investigación para este informe y en el documento *Thematic Review on Risk Governance. Peer Review Report*, publicado por el CEF en febrero de 2013.

Los supervisores están prestando mucha menos atención a la eficacia de los consejos (en contraposición con sus características), a pesar de que la eficacia debería ser el punto focal. Muy pocos supervisores están realizando esfuerzos concertados. La realidad es que a los supervisores siempre les ha resultado más fácil evaluar la idoneidad de los consejos de instituciones más pequeñas que los de las IFSI más grandes y más complejas.

Los supervisores deberían basar sus evaluaciones en un claro entendimiento de la función de vigilancia y gestión responsable que desempeñan los consejos, no en actividades que equivalen a suplantar a la gerencia. Las evaluaciones deberían basarse en discusiones de fondo con el presidente del consejo, el presidente del comité de auditoría, el presidente del comité de riesgos y otros. Eso, junto con otras labores de supervisión, puede ayudar a que los supervisores entiendan y documenten ejemplos de comportamientos eficaces o ineficaces.

Algunos supervisores tienen acceso a las autoevaluaciones realizadas por los consejos. Esto debería suponer, solamente, una aportación a la evaluación realizada por los supervisores.

La investigación realizada para este informe reveló también que, con base en sus interacciones y su conocimiento de la institución, muchos equipos supervisores de IFSI cuentan con valiosas impresiones sobre el desempeño de los consejos o la cultura institucional. A menudo esta información no está consolidada ni sintetizada de forma útil a nivel ejecutivo para permitir una supervisión eficaz. Estas impresiones podrían también ser de provecho para los miembros de los consejos si se comunicaran de tal manera que propiciarán una mejora.

Las evaluaciones de la eficacia de los consejos por parte de los supervisores requieren de un componente de criterio mayor de lo acostumbrado en comparación con otras evaluaciones de supervisión. Pero eso no debería amedrentar a los supervisores. Pueden crearse metodologías que cuenten con una cierta integridad, eviten un trato injusto y diferenciado de las instituciones y que estén lo suficientemente fundamentadas en observaciones como para gozar de credibilidad. Pero reconocer los límites del criterio implica tener cuidado a la hora de exigir cambios o de prescribir la manera como deberían producirse esos cambios.

A partir de las diez funciones clave y comportamientos eficaces descritos en el informe *Toward Effective Governance of Financial Institutions*, el G30 ha creado una plantilla que ejemplifica lo que sería una discusión estructurada entre el consejo y los supervisores sobre la eficacia del primero. La plantilla y las instrucciones para su posible uso se encuentran en el apéndice 2.

8. Para lograr consistencia entre grandes instituciones en asuntos a nivel de consejo y promover avances, los supervisores necesitan de un proceso interno de garantía de calidad robusto e internacionalmente consistente, así como buscar activamente que el sector, incluidos los miembros de consejos directivos, les proporcionen retroalimentación sobre su desempeño.

Antes de emitir sus hallazgos de supervisión, varios supervisores siguen procedimientos internos de garantía de calidad para comparar los principales criterios y las calificaciones de supervisión entre los equipos responsables de las diferentes IFSI. Algunos cuentan con una auditoría interna a posteriori de los procesos de supervisión. Otros realizan encuestas confidenciales a las partes interesadas, publican los resultados y los utilizan para priorizar áreas susceptibles de mejoramiento. Estas encuestas cubren cuestiones como el grado de profesionalismo de la participación, el conocimiento que posee el personal y el momento oportuno de las acciones emprendidas. Dado que los supervisores se centran más en asuntos a nivel de consejo, sería útil incluir a los consejos en el procedimiento de las encuestas. Varios supervisores cuentan con otros procedimientos que los miembros de los consejos pueden utilizar para aportar comentarios constructivos sobre la experiencia de supervisión. En algunos casos, el supervisor principal los recaba; en otros, el director de la institución busca comentarios informales. Es importante que estos procedimientos, sin importar cuál sea su formato, existan, se utilicen y sean considerados como valiosos.

El G30 apoya todas estas maneras de proceder y las considera buenas prácticas.

9. Los formuladores de políticas deben fortalecer y dar un enfoque a las evaluaciones de supervisión del FMI y el CEF.

El FMI lleva a cabo evaluaciones periódicas independientes de países cuya referencia son los principios para una supervisión eficaz acordados internacionalmente. Para aumentar su impacto y utilidad, debería hacerse más hincapié en los principales problemas de un país (como los recursos para supervisión o la independencia) y plantear su discusión ante el Consejo Directivo del FMI, en informes públicos y en reportes al CEF. El FMI podría garantizar que los equipos que realizan la vigilancia anual (los llamados informes del Artículo IV) tengan la capacidad para dar mejor seguimiento a tales problemas fundamentales. Los análisis de pares del CEF para seguimiento de los países podrían vincularse mejor con los hallazgos obtenidos por el FMI. El CEF podría recibir un informe anual sobre las tendencias y avances en cuestiones y temas de supervisión clave, incluyendo información sobre países específicos.

Las evaluaciones independientes o análisis de pares realizados por el FMI o el CEF, en la medida en que se relacionan con el gobierno corporativo, deberían incluir periódicamente los resultados de las discusiones con una selección de miembros de consejo de las IFSI como parte de la evaluación.

QUÉ DEBERÍAN APORTAR LOS CONSEJOS DIRECTIVOS

Los consejos directivos de las instituciones financieras deben aceptar voluntariamente su interacción con supervisores de calidad; considerar esa interacción como una aportación a la eficacia del consejo; entender que es responsabilidad del supervisor buscar garantías razonables de que el consejo resulte eficaz y que la cultura del riesgo de la institución es adecuada, y ayudar a los supervisores a cumplir con dicha responsabilidad. Los consejos deben convertir en prioridad el mejoramiento de su relación con los supervisores y tomar medidas específicas para favorecer el nuevo paradigma recomendado en este informe.

El consejo directivo desempeña un papel crucial en el gobierno corporativo y en el equilibrio de los intereses de las múltiples partes interesadas. El informe del G30 *Toward Effective Governance of Financial Institutions* recomienda fehacientemente que los consejos se centren en la estrategia, el gobierno corporativo del riesgo y la calidad de la gerencia, y que eviten invertir demasiado tiempo en las actividades de cumplimiento. Ante este mandato, y dadas las realidades de la supervisión después de la crisis, forjar relaciones laborales productivas con los supervisores debería ser una prioridad máxima para los consejos.

Lo anterior no significa que los consejos directivos y los supervisores deban estar siempre de acuerdo, sino que la convergencia de sus respectivos intereses debería ser considerable. Los consejos están mejor situados para entender los objetivos de interés público de una buena supervisión y para tomarlos en cuenta al construir y mantener el nuevo paradigma en las relaciones.

Los consejos directivos también marcan pauta respecto a cómo debe interactuar la institución con los supervisores y su grado de apertura a ellos, de modo que puedan realizar su labor de manera eficaz y eficiente. Los consejos también marcan la pauta en cuanto a si las inquietudes de los supervisores son tratadas con seriedad.

Asimismo, los consejos directivos deben considerar a los supervisores como una valiosa fuente de inteligencia sobre el sector, una que puede proporcionarles información de referencia sobre cómo las prácticas de una IF se comparan con las de instituciones similares, así como información y observaciones referentes a la cultura y otros aspectos de la propia institución.

Con el fin de que los consejos contribuyan a las relaciones que se recomiendan en este informe, son necesarias las acciones siguientes:

1. Los consejos directivos de las IFSI deben incluir miembros que sostengan una relación en curso con los supervisores y que estén versados en temas de interés para el supervisor.

Los miembros de los consejos directivos a menudo subestiman el compromiso de tiempo que implica pertenecer a un consejo, sobre todo para quienes ocupan puestos de liderazgo clave, y es inevitable un mayor compromiso de tiempo por parte de algunos de ellos.

Resulta crucial que los miembros del consejo estén suficientemente preparados para un intercambio de opiniones productivo con los supervisores. Esto requiere de la actitud y la aproximación adecuadas. Los consejos deben entender el cambio en proceso en el ámbito de la regulación y la supervisión y necesitan adaptarse a la nueva realidad. Deben preparar a la IF para el cambio y su intercambio de opiniones con los supervisores debería evidenciar que comprenden los problemas.

Los consejos directivos necesitan contar con experiencia en cuanto a riesgo e instituciones financieras, entre otras habilidades, para poder interactuar eficazmente con los supervisores. Esto debería tenerse en cuenta cuando se efectúen nombramientos para puestos de liderazgo en el consejo.

2. Los consejos directivos deben entender la manera en que su estructura facilita o dificulta las relaciones con los supervisores.

Varios supervisores que participaron en este estudio opinaron que la interacción eficaz con los consejos directivos de grandes bancos resultaba más fácil cuando el cargo de presidente del consejo y el de director ejecutivo no lo ocupaba la misma persona. El G30 reitera su postura, manifestada en el informe *Effective Governance*, de que “hay un muy buen motivo para separar ambas funciones” (pág. 33). Parece poco razonable pedirle a una persona que ocupe ambos puestos y combinarlos concentra demasiado poder en una sola persona. El G30 considera que el criterio de supervisión señalado anteriormente merece especial atención y aboga por una separación. Cuando dichos cargos no están separados, el director principal o el director independiente de mayor nivel debe participar activamente en los diálogos con los supervisores.

Por sus características, las estructuras de consejo duales ya separan la dirección supervisora de la ejecutiva y todos los miembros del consejo de supervisión son independientes. Resulta esencial que la estructura del consejo garantice que

información adecuada y oportuna llegue a los consejos de supervisión para ayudarles en su interacción con los supervisores.

Los miembros de los consejos directivos de las IFSI deben interactuar con el supervisor de origen, pero también (aunque con menos frecuencia) con los demás supervisores anfitriones *esenciales* del grupo de la institución financiera. (Véase el recuadro 2 para conocer más sobre el papel del supervisor de origen).

Un problema en particular se presenta cuando los grandes bancos son supervisados por varias autoridades prudenciales y de supervisión del comportamiento, y cada una quiere interactuar con el consejo. Es probable que este problema se agudice conforme las autoridades que supervisan el comportamiento de mercado se centren más en la cultura interna. La principal interacción de los consejos directivos normalmente será con la autoridad prudencial.

3. Los consejos directivos deben supervisar las relaciones de la gerencia con los supervisores y garantizar que la alta gerencia incluya a personas capaces de fomentar relaciones de calidad con los supervisores, y que uno de los subalternos del director ejecutivo sea el responsable general de las relaciones de los supervisores a nivel de grupo con los principales reguladores de la IF.

Los consejos directivos deben constatar que, en general, las relaciones con los supervisores resulten constructivas y reconocer que existirán puntos de divergencia. Deben comentar con franqueza cómo es su relación con su supervisor de origen. El gerente a cargo de las relaciones con los supervisores debería formar parte del comité gerencial del director ejecutivo.

El consejo directivo debe supervisar la respuesta de la gerencia a las recomendaciones y los requisitos de los supervisores. La prontitud y la exhaustividad resultan fundamentales. Los consejos marcan la pauta adecuada desde la cúpula cuando dan seguimiento a los problemas de cumplimiento para asegurarse de que sean abordados rápida y cabalmente, y que, de lo contrario, los responsables serán sancionados como corresponda. Para que resulte eficaz, la respuesta a los hallazgos de los supervisores no debería ser tratada sólo como un ejercicio de cumplimiento. Los miembros del consejo deberían también asegurarse de que tanto ellos como la gerencia busquen la raíz de los problemas. Los supervisores deben ayudar aportando su punto de vista sobre las causas. Los consejos deberían preguntarse a sí mismos y a la gerencia si los hallazgos de los supervisores en cierto aspecto podrían resultar relevantes para otros aspectos.

4. Los consejos directivos deben dedicar suficiente tiempo a entender las metodologías y las prioridades de la supervisión, en contraposición con las de la regulación.

Los consejos directivos necesitan sesiones de instrucción regulares sobre las metodologías y las expectativas de los supervisores (para complementar las que ya reciben normalmente sobre cuestiones regulatorias). Eso les ayudará a realizar una mejor labor, particularmente cuando ponderen si la dotación de recursos para las

funciones de riesgo y control es adecuada. Los supervisores tienen la obligación de ayudar a los consejos en este necesario proceso de aprendizaje.

5. Los consejos directivos deben centrarse en su propia eficacia, por lo que cualquier autoevaluación debe tener como base el entendimiento y la demostración de comportamientos eficaces. Los consejos deben buscar continuamente mejorar sus prácticas de gobierno corporativo.

Los consejos directivos deben garantizar que su propio procedimiento de autoevaluación considere plenamente los aspectos que son de interés para los supervisores (y que deben ser de interés también para el propio consejo). Este procedimiento debería considerar con franqueza si hay margen para mejoras.

Como se recomienda en el informe del G30 *Effective Governance*, ya es práctica habitual que los consejos directivos realicen autoevaluaciones. Aunque estas resultan valiosas, el comportamiento eficaz de los consejos de las IFSI es tan importante para el éxito de estas instituciones y para su seguridad y solvencia, que ninguna medida complementaria está de más. Resulta fundamental centrarse más en evaluar el desempeño con franqueza y en mejorar los aspectos que lo requieran.

La plantilla del apéndice 2 contiene preguntas ilustrativas basadas en las diez tareas identificadas por el G30 para un consejo directivo eficaz, tal como se exponen en el informe *Effective Governance*. Los consejos harían bien en hacerse regularmente el tipo de preguntas incluidas en ese apéndice, no sólo como parte de su preparación para el intercambio de opiniones con los supervisores, sino como garantía de su eficacia continua.

6. Los consejos directivos deben ser proactivos al discutir formalmente su eficacia con los supervisores.

Como ya se ha señalado, el modelo ideal es el que da a los supervisores un alto grado de confianza en el desempeño de los consejos directivos de manera que puedan contar con ellos. Esto significa que los consejos deben ser capaces de hablar de su eficacia en aspectos de importancia para ellos y para los supervisores. Los consejos necesitan ser capaces de poner ejemplos que ilustren la eficacia, y esto es algo que va más allá de lo que se incluye normalmente en las autoevaluaciones.

Las evaluaciones e intercambios de opiniones sobre la eficacia deben girar en torno a los tres factores primordiales que controla el consejo directivo: la elección de la estrategia, la evaluación de la toma de riesgos y la garantía de que hay disponible el talento humano necesario, empezando por el director ejecutivo, para poner en práctica la estrategia acordada. Los consejos deben ser capaces de dar y explicar ejemplos concretos de eficacia como parte de esta discusión estructurada. Los supuestos de gobierno corporativo en acción pueden incluir la interacción entre el consejo y la gerencia fuera de la sala del consejo, para reflejar cómo funcionan los consejos de manera cotidiana durante un período más largo.

La plantilla del apéndice 2 ofrece una buena base para un diálogo estructurado. Suplementada con otros materiales de supervisión, brinda elementos para realizar una valoración razonable acerca de si los consejos directivos funcionan con eficacia. A los consejos que sean verdaderamente eficaces y entiendan lo que esto supone les resultará fácil manifestarlo a los supervisores.

RECUADRO 2: EL PAPEL DEL SUPERVISOR DE ORIGEN

El supervisor “de origen” corresponde a la jurisdicción donde se ha constituido la IF o donde se ubican sus oficinas principales. Un supervisor “anfitrión” corresponde a cualquier otra jurisdicción donde la IF realiza actividades.

Uno de los principales desafíos de los convenios de supervisión actuales es que son varias las entidades que normalmente supervisan a las IFSI de mayor tamaño, de modo que interactúan a través de varias unidades de negocio o departamentos. También pueden existir múltiples entidades supervisoras en una jurisdicción, dependiendo de las disposiciones nacionales, o incluso dentro de un mismo país, lo que añade mayor complejidad.

Esta situación pudiera crear confusión y, en algunos casos, conflictos, en las expectativas de supervisión. Además, la falta de coordinación entre diversas entidades supervisoras puede ocasionar duplicidad de esfuerzos, tensión entre supervisores y oportunidades perdidas para supervisar con eficacia a la IF. Esta situación es probable que se agrave en los países que separan formalmente parte de las operaciones locales más cuantiosas de las grandes IF y que cuentan con consejos independientes diferenciados para, por ejemplo, operaciones de mayoreo o menudeo con fondos separados.

Todas estas cuestiones presentan un gran desafío al nuevo paradigma propuesto que el G30 propugna para los consejos directivos y los supervisores de las IF. Las IFSI cuentan con un consejo a nivel de grupo y a menudo con miembros no ejecutivos para determinadas subsidiarias. Los consejos de las grandes IFSI disponen de varios medios de interacción entre sus miembros y los principales supervisores de origen y anfitriones. Una fórmula que parece funcionar es que determinados miembros del consejo del grupo interactúen con los supervisores clave de las subsidiarias principales para tratar cuestiones de gobierno corporativo a nivel de grupo que competan al regulador de la subsidiaria, al tiempo que los consejos de las subsidiarias tratan lo relativo a sus responsabilidades con su supervisor directo. No queda claro a estas alturas si será posible aplicar esta metodología en las diversas variantes de instituciones con activos resguardados (*ring-fenced institutions*) que actualmente se están considerando.

El G30 recomienda que el supervisor de origen responsable de una IFSI supervise la coordinación y la coherencia de las comunicaciones para evitar acciones inconsistentes entre los supervisores de origen y de los anfitriones e incluso entre distintos supervisores dentro de una misma jurisdicción. Esta función de gestión de las relaciones no debe trastocar las responsabilidades ni el papel de los supervisores locales sino favorecerla, asegurándose de que la retroalimentación y las expectativas estén coordinadas en todo el grupo. Además, el supervisor de origen debe desempeñar un papel fundamental en todas las comunicaciones importantes para el consejo y el director ejecutivo del grupo.

Los supervisores de origen y los principales supervisores anfitriones de las IFSI deben redoblar esfuerzos para comunicarse y coordinarse regular y eficazmente.

ESTÁNDARES CULTURALES Y ÉTICOS

Los consejos directivos deben entender la cultura de su institución y estar atentos a cualquier problema derivado de ella que necesite rectificación. Esto es aplicable particularmente a la identificación de una cultura de riesgo y al actuar con prontitud al respecto. Si bien la cultura en general de una institución afecta su actitud hacia la toma de riesgos, la atención a la cultura del riesgo debe ser una prioridad dada su relación más directa con la seguridad y la solvencia. Los consejos directivos deben asegurarse de que el sistema de remuneración promueva la cultura deseada, intercambiar opiniones sobre al respecto a nivel de consejo y con los supervisores y utilizar periódicamente una variedad de técnicas formales e informales para monitorearla. Los supervisores deben compartir con el consejo sus observaciones sobre la cultura del riesgo de la institución. Los supervisores y los formuladores de políticas deben ser cautos respecto a redactar normas o directrices acerca de la cultura y albergar expectativas realistas sobre aquello que es realizable.

La cultura comprende los comportamientos y las actitudes que se dan por hecho en una institución con base en los sistemas y mensajes que los refuerzan o los socavan. En palabras de quienes estudian la cultura de la seguridad en las principales instituciones complejas: “Es la sumatoria de los valores, las actitudes, las competencias y los patrones de conducta individuales y grupales que determinan su compromiso con la estrategia de riesgo (seguridad) de una institución, su estilo y su suficiencia”.⁶

El informe del G30 *Effective Governance* afirma que “los valores y la cultura pudieran ser la piedra angular del gobierno corporativo de las IF, puesto que motivan los comportamientos de las personas en toda la institución y la eficacia final de las

⁶ Esta definición, proporcionada por primera vez en 1993 por la Comisión de Salud y Seguridad del Reino Unido, ha sido adoptada ampliamente en muchos sectores. Véase http://en.wikipedia.org/wiki/Safety_culture.

disposiciones de gobierno corporativo” (pág. 76). La cultura es la brújula interna que guía el comportamiento de las personas cuando nadie las está mirando. Implica características imprecisas que desafían una medición cuantitativa, pero que no pueden ser ignoradas.

No existe una cultura que sea la idónea para una IF de gran tamaño. Cualquier cultura puede fracasar. Una cultura deficiente o fallida puede resultar tan desestabilizante para una institución como los problemas de capital o liquidez. Y existen extremos de una cultura que, si no se controlan, pudieran causar problemas graves. Por lo tanto, los extremos o problemas graves tienen que ser detectados y abordados rápidamente por los consejos y, si no es por ellos, por los supervisores. La cultura de las instituciones tiene que ser más reconocida y tenida en cuenta en la toma de decisiones, y su consideración, junto con el gobierno corporativo y la estrategia de negocio, es pieza fundamental de una supervisión con visión de futuro.

La cultura está estrechamente alineada con el modelo de negocio. Gerentes, consejos directivos y supervisores deben considerar detenidamente si el modelo de negocio refuerza una cultura sana. Las estrategias y los modelos de negocio que se centran en las ventas y no en los clientes, en los resultados a corto plazo y no en el valor a largo plazo, en el crecimiento y no en la sostenibilidad, y en el bajo costo y no en la eficiencia, pueden generar culturas ruinosas. Cambiar la cultura puede resultar muy difícil si no se cambia también el modelo de negocio.

La cultura del riesgo de cada institución estará incorporada de forma natural a la cultura general de la institución y a la cultura financiera del país.

Debido a la naturaleza de la cultura, los supervisores y los reguladores (y los organismos normativos internacionales) deben estructurar su quehacer de manera tal que no se le considere como un método prescriptivo detallado que pudiera convertirse en un ejercicio de cumplimiento únicamente.

La expectativa realista de las intervenciones de los supervisores debe ser el abordar las culturas potencial y extremadamente problemáticas (anómalas), sin mitigación suficiente y sin medidas resolutorias del consejo directivo. Resulta útil entender cómo es la cultura en las instituciones grandes. No obstante, los supervisores deben evitar cualquier intento de establecer distinciones culturales escrupulosas entre una institución y otra. No existe un ideal cultural para una IF. Esperar más que lo ya expresado es pedir algo imposible de realizar, desperdiciar recursos escasos y llevar a una intromisión excesiva en el funcionamiento de los bancos.

Los problemas culturales no son exclusivos de las IF. Otros negocios complejos, que afectan a muchas personas y cuya quiebra puede resultar catastrófica, prestan atención a los problemas de cultura empresarial. Abundan las investigaciones y la bibliografía práctica sobre cultura de la seguridad en compañías energéticas, aerolíneas e instituciones de salud, entre otras. Muchas han perfeccionado herramientas, incluyendo encuestas y grupos de discusión, para monitorear y evaluar

la cultura. Algunas IF están empezando a utilizar estas herramientas. Los comités de recursos humanos de los grandes bancos a menudo cuentan también con información relevante sobre la cultura, obtenida de evaluaciones de desempeño y encuestas internas de empleados, incluidas las evaluaciones de 360 grados⁷ si la institución las lleva a cabo. Los participantes del sector financiero deberían salir del ámbito de las finanzas en busca de buenas ideas sobre cómo evaluar y promover la cultura deseada.

Los consejos directivos deben marcar la pauta deseada desde la cúpula y reforzarla mediante la cultura y sus acciones continuas. Resulta fundamental una cultura de apertura y respeto mutuo entre la gerencia y el consejo.

La investigación realizada para este informe indica que los consejos directivos de instituciones que han experimentado crisis graves debido en parte a problemas culturales han cobrado conciencia de las cuestiones culturales y los factores condicionantes de la cultura. Se han embarcado en programas de cambio cultural, a menudo vinculados a cambios en el modelo de negocio que —admiten— no son procesos sencillos ni cortos. Los consejos de otras grandes IF parecen ser conscientes de dichas cuestiones, pero están adoptando un enfoque menos proactivo.

La coherencia de los mensajes es trascendental a la hora de establecer y reforzar la cultura. La manera como la alta gerencia y el consejo directivo abordan las decisiones de gran repercusión (y qué tipo de comunicación tiene lugar respecto al motivo de que se tomaran decisiones clave sobre hacer algo o no hacer nada) transmite un mensaje cultural contundente, como sucede con las decisiones sobre remuneración y ascenso.

La filosofía de supervisión respecto a cómo intervenir en las cuestiones culturales también está gestándose apenas, aunque algunos supervisores reportaron que sí intercambian opiniones sobre la cultura con miembros de los consejos.

El Grupo de Intensidad y Eficacia de la Supervisión del Consejo de Estabilidad Financiera está contemplando ciertos indicadores de la cultura del riesgo. La cultura no es susceptible a muchas técnicas de supervisión tradicionales. Los consejos directivos obtienen diversos indicadores tanto formales como informales. Algunos de los muchos indicadores posibles pudieran medir la gestión del riesgo en vez de ser genuinos indicadores de la cultura. Y aunque pueden aportar al debate sobre la cultura, necesitarían complementarse con otros aspectos culturales. Los consejos y los supervisores pueden sintetizar las causas raíz en estos indicadores para evaluar hallazgos acerca de la cultura.

Los miembros de los consejos directivos y los supervisores por lo general entienden que las comunicaciones sobre la cultura del riesgo podrían resultar mutuamente beneficiosas, pero son plenamente conscientes de los desafíos. Dada la situación

⁷ En las evaluaciones de 360 grados, superiores, pares y subalternos proporcionan comentarios sobre desempeño laboral.

actual de las interacciones entre supervisores y consejo, la labor en cuanto a cultura debe avanzar progresivamente al tiempo que se fortalece la confianza y la aptitud para dichas relaciones. Hay ciertas cosas que los supervisores y los consejos deben hacer.

1. Los supervisores y los consejos directivos deben utilizar una lista breve de sencillos rasgos descriptivos de la cultura tanto “positivos” como “negativos”. Utilizar este tipo de taxonomía ayuda a los consejos a reconocer la cultura singular de su propia IF, entender mejor sus beneficios y riesgos y evaluar si se han establecido atenuantes. Los consejos (y los supervisores) no deberían dar por hecho que saben cuál es la cultura de la institución ni que los comportamientos deseados son bien entendidos por el personal.

En las IF grandes, hablar de cultura es centrarse, con justa razón, en la cultura del riesgo cuando la discuten los miembros del consejo o los supervisores, y en el trato a los clientes cuando la discuten los supervisores del comportamiento de mercado. El trato a los clientes, si es un problema grave o generalizado, supone también un tema para los supervisores prudenciales. Esto equivale a una crisis de riesgo operativo con consecuencias para el riesgo de reputación. Aunque estas áreas de atención son pertinentes, los supervisores deberían también ser conscientes de los aspectos más amplios de la cultura para garantizar que se tenga una visión integral y a futuro de una institución.

Entre los descriptores útiles de la cultura deseada están: ¿valúa la conciencia del riesgo en toda la IF?, ¿fomenta la sustentabilidad?, ¿está centrada en el cliente?, ¿valora la integridad, la rendición de cuentas, la independencia de pensamiento, el respeto a los puntos de vista de los demás, la transparencia, el hacer lo correcto y la toma de decisiones equilibrada?, ¿está abierta a refutaciones constructivas, incluidas las de subalternos?, ¿considera la gestión del riesgo y el cumplimiento como un valor agregado?, ¿existe una cultura de apropiación del riesgo y de cumplimiento en las funciones del negocio y de control?, ¿se da la colaboración entre grupos funcionales?, ¿se observa innovación y excelencia en la ejecución?, ¿se aprende de los errores?, ¿se incluye a los demás?, ¿es conservadora, prudente o cauta?

Aunque estos rasgos parecen ser deseables en todos los casos, también pueden resultar problemáticos en determinadas circunstancias. Por ejemplo, una cultura demasiado conservadora o cauta puede carecer del dinamismo necesario para el éxito, aunque la cautela a su vez supone un baluarte de la seguridad y la solvencia. De nuevo, como ejemplo, la bibliografía sobre cultura empresarial apunta a que un exceso de colaboración puede generar un pensamiento colectivo, que a su vez puede plantear riesgos.

En contraste, varias personas entrevistadas para este informe propusieron elementos de la cultura que pueden resultar problemáticos. Algunos ejemplos incluyen las preguntas siguientes: ¿crece por el mero hecho de crecer?, ¿está excesivamente centrada en las ventas o los costos?, ¿tiene un director ejecutivo (o encargado de la línea de negocio) controlador?, ¿es exageradamente condescendiente?, ¿es tan

agresiva que no sopesa suficientemente si la meta trazada es un objetivo correcto?, ¿impulsa el negocio pero desatiende los riesgos y los controles?, ¿está motivada por el ego o por sentirse los mejores?, ¿es arrogante?, ¿considera las políticas y los límites como elementos manipulables?, ¿está dividida en silos?, ¿valora mucho más la autonomía que el control y la observancia de las políticas?

Los aspectos de la cultura que podrían resultar problemáticos pueden mitigarse. Por ejemplo, algunos se lamentan de la cultura preponderante que se centra en el director ejecutivo y en el desempeño a corto plazo. Efectivamente, las instituciones necesitan directores ejecutivos activos y comprometidos que puedan impulsar el cambio y lograr estrategias complejas para alcanzar el éxito (lo cual es importante para la seguridad y la solvencia). Los inconvenientes de este tipo de cultura pueden mitigarse mediante un consejo directivo también fuerte, con un alto grado de refutación eficaz y el contrapeso de un presidente enérgico.

La actitud de la institución hacia el supervisor a menudo revela su cultura. Lo mismo puede decirse de la manera como se satisface y utiliza el apetito de riesgo: ¿se trata de una declaración simbólica carente de fondo o, más bien, de una guía valiosa para la toma de decisiones estratégicas y de negocio?

La actitud y el estilo del consejo directivo, del director ejecutivo y del equipo de alta gerencia suponen modelos a seguir fundamentales, al igual que la pauta que marquen los directivos a partir de los mandos intermedios. El grado en que las acciones estén coherentemente alineadas dice mucho más acerca de la verdadera cultura que cualquier declaración de normas éticas y de valores (aunque muchos reportan que estas declaraciones son herramientas útiles para la comunicación interna y el rumbo a seguir, si son respaldadas por los comportamientos deseados).

Algunos hicieron hincapié en que la cultura viene determinada por aquello que se elogia en la institución tanto como por lo que se desapruueba. Las evaluaciones del desempeño para determinar si las personas se han apegado a los comportamientos, la cultura y el apetito de riesgo deseados, así como otras mediciones “más subjetivas”, pueden proporcionar un incentivo.

Reforzar la cultura deseada requiere una comunicación constante, centrada y regular. Los consejos directivos deben estar conscientes de cómo y con qué frecuencia la cúpula de la institución comunica la cultura deseada. Varias IF importantes reportaron que sus bancos estaban haciendo que la cultura fuera algo tangible para el personal mediante el uso generalizado de ejemplos de qué se debe y no se debe hacer. Algunas estaban manteniendo vivas las lecciones aprendidas del pasado para inculcar la cultura deseada. Algunos consejos reciben reportes sobre transacciones sustanciales que fueron rechazadas por las funciones de riesgo y control de la institución por su incompatibilidad con el grado de apetito de riesgo deseado.

2. Los consejos directivos y los supervisores deben entender que evaluar la cultura consiste en evaluar a las personas, individual y colectivamente, utilizando las llamadas habilidades “sociales” (es decir, liderazgo eficaz y valores). Los miembros de consejo independientes ocupan un lugar privilegiado para juzgar la cultura debido a las experiencias de alto nivel en otras empresas y otros ámbitos de la sociedad que aportan a la institución. Los supervisores pueden también evaluar la cultura del riesgo si cuentan con las competencias, la capacidad de comunicación y el método adecuados.

Los supervisores y los miembros de consejos directivos hacen hincapié en que la cultura no es sinónimo de normas; más bien, consiste en la manera como el personal interactúa y lleva a cabo las operaciones de negocios.

La capacidad de un consejo directivo para describir la cultura de la institución utilizando una taxonomía como la que se ofrece más arriba es un rasgo elemental de cualquier evaluación. Los miembros del consejo deben buscar oportunidades para juzgar la cultura de manera formal e informal y para intercambiar opiniones al respecto. Este proceso debería incluir las opiniones del personal respecto a los directivos, así como la búsqueda activa de oportunidades para considerar a los mandos intermedios. Algunas instituciones están realizando encuestas internas sobre la cultura que pueden resultar una contribución útil, pero no la única, en las deliberaciones entre el consejo y la alta gerencia.

Los consejos directivos y la alta gerencia deben también ser capaces de identificar ejemplos de decisiones clave, declaraciones, planes de acción, estrategias y recompensas o sanciones que favorecen la cultura deseada, y estar en capacidad de comentarlos con los supervisores. Esto incluiría medidas que ha tomado el propio consejo.

En muchos casos, los equipos de supervisión cuentan con una visión única de la cultura de una institución, la cual obtienen en el transcurso de su labor e interacción con ella a muchos niveles. El desafío consiste en reunir dichas visiones, considerar la cultura de una institución desde el plano macroprudencial y decidir si es tan grave su problemática que requiere una intervención. Los intercambios de opiniones sobre problemas de cultura con consejos directivos que sean receptivos pueden ser una extraordinaria vía para que los supervisores compartan sus inquietudes e influyan en el comportamiento de la institución. Los supervisores, los consejos directivos y la gerencia deberían estar atentos a una tendencia potencialmente dañina en la cultura de la institución.

Los supervisores deben realizar evaluaciones, utilizando dicha taxonomía, basándose en sus propias observaciones. Tanto los consejos directivos como los supervisores deben tener cuidado de detectar las grandes diferencias culturales que pudiera haber en las unidades principales de la institución. Los consejos y los supervisores deben encontrar maneras eficaces de comunicar aspectos de la cultura, pues estas cuestiones son delicadas y cabe la posibilidad de malentendidos. El paradigma basado en la confianza que se plantea en este documento debería ayudar en ese sentido.

El actual intercambio de opiniones sobre el apetito de riesgo entre consejo y supervisores pudiera también ampliarse para arrojar luz sobre cuestiones culturales. Los diálogos respecto a cómo han de interpretarse las declaraciones de apetito de riesgo, y lo que cae en ese ámbito y lo que no, pueden ayudar a esclarecer la cultura del riesgo.

Cuando los bancos viven crisis en la gestión del riesgo, un análisis de las causas raíz puede ayudar a detectar si la cultura fue un factor contribuyente.

Los consejos directivos deben intercambiar opiniones sobre la cultura con los encargados de las funciones de riesgo y control y con los auditores externos para obtener su punto de vista. La función de cumplimiento en algunas grandes instituciones está yendo más allá de su papel tradicional de formarse criterios sobre actitudes y estándares internos.

3. Los consejos directivos deben determinar si las estructuras de remuneración y las decisiones sobre personal clave favorecen la cultura deseada. Los supervisores y los consejos deben comentar si el vínculo entre remuneración y comportamiento deseado está dando buenos resultados.

La cultura consiste en las acciones que sustentan los comportamientos y valores deseados y en las acciones que ponen de manifiesto qué comportamientos y valores no son deseados. La remuneración supone una indicación de qué comportamientos valora y celebra la institución y qué comportamientos considera indeseables. Lo mismo sucede con las decisiones sobre ascensos y contrataciones, sobre todo cuando se contratan altos ejecutivos.

Los consejos directivos deben asegurarse de que el sistema de remuneración imponga las sanciones correspondientes por infracciones al apetito de riesgo, los límites o las políticas. Este método debería también aplicarse a las funciones de riesgo y control y a los altos ejecutivos cuyo comportamiento no sea acorde con la cultura deseada de la IF. Por supuesto, las violaciones graves suponen un motivo de despido. Pero de no ser así, una reducción en la remuneración por violaciones menos graves envía un mensaje claro. Las acciones que favorezcan la cultura deseada en circunstancias complejas deberían recompensarse.

Algunas de las preguntas clave que deben debatir los consejos directivos y los supervisores incluyen las siguientes: ¿cómo se manejan el apetito de riesgo, las infracciones a los límites y los errores?, ¿cómo se recompensa la iniciativa por parte del personal de sacar a la luz un problema grave de riesgo?, ¿se han dado denuncias de incidentes graves que resulten indicadores útiles?, ¿cómo se trata a los denunciantes?, ¿se toma en cuenta explícitamente la adaptación cultural en las contrataciones de ejecutivos de alto nivel y de mandos intermedios?, si es así ¿cómo?, ¿a quién promueve la IF a los puestos de alto nivel y qué dice dicha acción respecto a la cultura? Los consejos deben entender las respuestas a este tipo de preguntas y quedar

satisfechos con ellas, y los supervisores deben ser capaces de tratar dichas respuestas con los consejos.

El consejo directivo también debe constatar que determinados aspectos del sistema de remuneración, como los diferimientos salariales para jubilación, las cláusulas de limitaciones de bonos y el empleo de instrumentos de deuda riesgosos, favorezcan la cultura deseada y adecuada.

LO QUE OTROS HAN DICHO SOBRE LAS RELACIONES ENTRE LOS SUPERVISORES Y LOS CONSEJOS DIRECTIVOS

El gobierno corporativo es uno de los temas predominantes en la literatura para evaluar las lecciones aprendidas de la crisis financiera global. Desde entonces se ha escrito mucho al respecto y, en particular, sobre cómo determinadas prácticas inadecuadas de gobierno corporativo, a nivel de gerencia y de consejo directivo, contribuyeron a la desenfrenada acumulación de riesgo que finalmente llevó a la crisis. Muchas fuentes también analizan cómo debería ser una estructura de gobierno corporativo más adecuada para las instituciones financieras (IF), con informes como el Salz Review,⁸ el Walker Review,⁹ y el de Mehran y Mollineaux¹⁰ como ejemplos destacados. Además, un creciente volumen de publicaciones está intentando poner énfasis en los efectos de la supervisión sobre el gobierno corporativo.

CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES DE UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Los autores han intentado condensar los rasgos distintivos de un gobierno corporativo eficaz de las IF, aunque la gama de atributos es amplia.

Resulta crucial definir claramente las funciones y las responsabilidades del presidente y los consejeros. El consejo directivo en su totalidad debe, por ejemplo, *“autorizar y supervisar la puesta en práctica de la estrategia general de riesgo del banco... el sistema de controles internos, el marco conceptual del gobierno corporativo institucional, los*

⁸ Salz Review 2013.

⁹ Walker Review 2009.

¹⁰ Mehran y Mollineaux 2012.

*principios y valores de la institución... y el sistema de remuneración.”*¹¹ El presidente desempeña un papel crucial en la supervisión y coordinación de la labor del consejo. Él o ella debe contar con la suficiente experiencia y conocimientos para dicha función y ser capaz de dedicarle una cantidad de tiempo considerable. En la medida de lo jurídicamente posible, es recomendable separar las funciones de director ejecutivo y de presidente del consejo, puesto que *“combinarlas implica hacer caso omiso de la divergencia de deberes y capacidades y concentrar una cantidad injustificada de poder y dominio en manos de una persona”*.¹²

La composición del consejo directivo debe centrarse en garantizar un alto grado de capacidades en general. *“El consejo colectivamente debe contar con los suficientes conocimientos y experiencia relevantes para cada una de las importantes actividades financieras que el banco piensa llevar a cabo con el fin de permitir un gobierno corporativo y supervisión eficaces.”*¹³ El establecimiento de comités dedicados exclusivamente a temas fundamentales (auditoría, riesgo, etc.) puede ayudar a garantizar que sean elegidos miembros del consejo competentes. *“Si procede, el consejo debe establecer comités para mejorar la eficacia, la eficiencia, la calidad y la independencia de la toma de decisiones del consejo, y la supervisión y el gobierno corporativo de la entidad aseguradora.”*¹⁴

Es necesario garantizar que los miembros del consejo puedan dedicar suficiente tiempo a sus funciones, aunque en la práctica pocas jurisdicciones llegan al extremo de limitar el número de cargos que una persona puede ocupar. *“En vez de limitar estrictamente el número de periodos en funciones, debe sentarse el principio general de que los consejeros dediquen suficiente tiempo a sus deberes en una institución financiera. Los accionistas y las autoridades supervisoras deben vigilar que las instituciones financieras apliquen este principio general.”*¹⁵

La evaluación continua del desempeño del consejo directivo, individual y colectivamente, resulta fundamental. *“Para contribuir al desempeño del consejo, resulta una buena práctica evaluar regularmente al pleno del consejo y a cada uno de sus miembros. La colaboración de facilitadores externos para llevar a cabo dichas evaluaciones puede contribuir a la objetividad del proceso.”*¹⁶ Es importante encontrar una manera de incorporar de manera eficaz los resultados de estos hallazgos a la labor que realizan los supervisores. Sin embargo, se debe tener cuidado de garantizar que la información potencialmente negativa no sea divulgada innecesariamente, ya que ello podría dar por resultado autoevaluaciones menos honestas. *“Existe también una fuerte tendencia a no revelar los resultados a los accionistas. La principal explicación de esto es que la divulgación pública de los resultados de la evaluación*

¹¹ Basel Committee on Banking Supervision 2010, pág. 8.

¹² European Commission 2010b, pág. 8.

¹³ Basel Committee on Banking Supervision 2012, pág. 12.

¹⁴ Organisation for Economic Co-operation and Development 2011, pág. 23.

¹⁵ European Commission 2010b, pág. 7.

¹⁶ Basel Committee on Banking Supervision 2010, pág. 11.

inhibiría la apertura de los directores al proceso de evaluación y socavaría considerablemente su valor.”¹⁷

Para llevar a cabo sus deberes con eficacia, los consejos directivos necesitan contar con un alto grado de acceso y visibilidad de las funciones de riesgo y control en la institución. *“El consejo y el comité de riesgo son capaces de recibir información, tanto de manera formal como informal, directamente del director de riesgos o de la función de gestión de riesgos”.*¹⁸ Aunque el director de riesgos ha visto reforzada su función desde la crisis, garantizar que pueda rendir informe directamente al consejo o a su comité de riesgos —y no sólo al director ejecutivo— podría fortalecer aún más la independencia. Una consulta de la Comisión Europea con las instituciones financieras de la Unión Europea revela que *“la mayoría [de las IF consultadas] considera que el director de riesgos debería tener la obligación de reportar directamente al consejo o al comité de riesgos con regularidad o poder hacerlo si fuese necesario”.*¹⁹

SUPERVISIÓN MÁS ALLÁ DE LOS REQUISITOS FORMALES

No obstante la importancia de los aspectos estructurales del gobierno corporativo, estos no garantizan los resultados deseados, según muestra gran parte de lo que se ha publicado al respecto.

Efectivamente, concentrarse demasiado en los requisitos formales pudiera llevar a una supervisión orientada al cumplimiento mecánico y no a la evaluación significativa de la eficacia. *“Cuando evalúan bancos a título individual, los supervisores deben tomar en cuenta que cada uno necesitará adoptar métodos de gobierno corporativo institucional diferentes en función de su tamaño, complejidad, estructura, importancia económica y perfil de riesgo”.*²⁰ El punto focal debería ser el garantizar buenos resultados, basados en el modelo de gobierno corporativo interno que sea idóneo para cada institución. *“En el análisis posterior a la crisis, se observa la inquietud de que algunas autoridades supervisoras hayan orientado más sus evaluaciones del riesgo a los procesos y características que a los resultados”.*²¹ Además, para que resulten eficaces, los procesos de gobierno corporativo de una institución deben ser responsabilidad del consejo directivo, el cual debe predicar con el ejemplo. *“Una cultura corporativa probada, que favorezca y proporcione normas e incentivos adecuados para un comportamiento profesional y responsable, constituye la base fundamental de un buen gobierno corporativo. En este sentido, el consejo debería tomar la iniciativa a la hora de marcar la ‘pauta en la cúpula’ y de fijar unos estándares profesionales”.*²²

Los marcos conceptuales formales difícilmente reflejan todos los factores condicionantes de un gobierno corporativo eficaz, por lo que la evaluación de estos

¹⁷ European Commission 2010b, pág. 9.

¹⁸ Financial Stability Board 2013, pág. 19.

¹⁹ European Commission 2010b, pág. 12.

²⁰ Basel Committee on Banking Supervision 2010, pág. 31.

²¹ Financial Stability Board 2010, pág. 7.

²² Basel Committee on Banking Supervision 2010, pág. 8.

requiere de un mayor grado de criterios subjetivos. *“Determinar y garantizar la verdadera eficacia de un consejo a veces puede resultar difícil. En ausencia de evidencias tangibles de la eficacia o la falta de esta, las actividades y valoraciones de los consejos por un supervisor pudieran, por defecto, inclinarse más a la regulación y evaluación de las características de los consejos y sus procedimientos que a la evaluación adecuada de los consejos para determinar su eficacia real”*.²³ Algunos ejemplos de este tipo de características incluyen el estilo de liderazgo del presidente, otras cualidades de comportamiento y dinámicas interpersonales, así como la relación del consejo con el director ejecutivo.

La metodología de evaluación institucional basada en mayor medida en los criterios del supervisor implica que este deberá interactuar frecuentemente con el consejo directivo. En este sentido, *“los diferentes métodos empleados actualmente por supervisores en todo el mundo para mejorar la eficacia de los consejos [incluyen]... entrevistar periódicamente a cada consejero de manera individual para hacerse una idea de qué tan informado y proactivo ha sido él y sus pares, hacer que los supervisores estén presentes y observen las reuniones de consejo de las IFSI... [y] garantizar una comunicación regular con los consejos para comentar los hallazgos más recientes de los supervisores”*.²⁴ Esta comunicación puede adoptar la forma de interacciones formales, pero para que sea verdaderamente eficaz es probable que deba incluir también un contacto informal abundante. *“Los supervisores y las instituciones tienen que equilibrar la comunicación formal con una comunicación más regular y más informal a todos los niveles”*.²⁵

RELACIÓN DE LOS CONSEJOS DIRECTIVOS Y SUPERVISORES

Un aspecto importante que en general ha recibido muy poca atención es el potencial de alinear las responsabilidades entre consejos directivos y supervisores de manera más sistemática, aunque el documento del Instituto de Finanzas Internacionales (IIF) titulado “Achieving Effective Supervision: An Industry Perspective,” y el del CEF titulado “Intensity and Effectiveness of SIFI Supervision” cubren parcialmente estos temas. Ambas partes tendrían mucho que ofrecer a la otra si la colaboración funciona bien. *“Las instituciones y las autoridades tienen un fuerte interés compartido en lograr una supervisión eficaz. Para las autoridades, la supervisión es una herramienta indispensable para aportar objetivos regulatorios en lugar de garantizar simplemente el cumplimiento a pie juntillas de la regulación... Para las instituciones, favorecer y participar plenamente en una supervisión eficaz contribuye a proporcionar un ambiente estable a largo plazo en el cual proseguir con las actividades de negocio”*.²⁶

Una cantidad cada vez mayor del tiempo de un consejo directivo se invierte en analizar cuestiones relacionadas con la estrategia y el modelo de negocio de la

²³ Financial Stability Board 2010, pág. 9.

²⁴ Ídem.

²⁵ Institute of International Finance 2011, pág. 30.

²⁶ Ibídem, págs. 15-16.

institución. Muchos supervisores se están viendo orillados a dedicar más recursos a este análisis debido a la transición hacia prácticas de supervisión con mayor visión de futuro. La combinación de un conocimiento específico y profundo de la institución por parte del consejo con el punto de vista del sector y del grupo de pares por parte del supervisor llevará a que consejo y supervisor sean más capaces de evaluar las prácticas de la institución. *“[El] método que se promueve en este informe haría a los miembros del consejo y a la alta gerencia objeto de un mayor escrutinio en estos aspectos... En muchos casos es probable que el supervisor, con su punto de vista sectorial y el beneficio de un asesoramiento experto, quedase satisfecho respecto al papel del consejo y sus miembros. Sin embargo, si no fuera así, insistiría en tener una vía de comunicación con el presidente del consejo y/o el director ejecutivo para hablar sobre lo que él considere como deficiencias”*.²⁷

Una colaboración más estrecha beneficiaría también a la capacidad del supervisor para verificar que se están manteniendo suficientes prácticas de gobierno corporativo y a la del consejo directivo para demostrarlo. En particular, alejarse del *“énfasis excesivo de los supervisores en la existencia de estructuras de gobierno corporativo”*²⁸ para prestar suficiente *“atención a la eficacia de estas, una cuestión mucho más complicada”*²⁹ requerirá de una comunicación estrecha y abierta. Resultarán cruciales las entrevistas e intercambios de opiniones con los consejeros y los ejemplos concretos de gobierno corporativo eficaz que proporcione el consejo.

Por último, tanto los consejos directivos como los supervisores se beneficiarán de un mayor entendimiento de los problemas relacionados con la cultura desde la perspectiva del otro. *“Si se desea recobrar la confianza, instituciones y supervisores deben trabajar conjuntamente para aprovechar y reforzar las buenas prácticas del sector. Tiene que haber una cultura de colaboración en toda la institución y en todo el sector.”*³⁰ Los consejos se beneficiarán de que los supervisores les brinden sus apreciaciones sobre aspectos de la cultura exitosos en otras instituciones del sector y su entendimiento creciente de la necesidad de juzgar la cultura de cada institución de manera individual. Los supervisores se beneficiarán de un consejo que refute activamente la cultura de su institución y que haya obtenido una amplitud de conocimientos relacionados con el tema.

²⁷ *Ibíd*em, pág. 24.

²⁸ *Ídem*.

²⁹ *Ídem*.

³⁰ *Ibíd*em, pág. 28.

PLANTILLA ILUSTRATIVA PARA EVALUAR LA EFICACIA DE LOS CONSEJOS DIRECTIVOS

En este apéndice se incluye una plantilla de ejemplo para que supervisores y consejos directivos la utilicen cuando evalúen la eficacia de los consejos. Se basa en los comportamientos eficaces de los consejos que se listan en el informe previo del G30, *Toward Effective Governance of Financial Institutions*. No existe una serie de respuestas “correctas” a los temas de discusión incluidos en la plantilla y esta debería utilizarse como una herramienta para estimar la experiencia colectiva del consejo. Los supervisores deben buscar que los miembros del consejo entiendan bien los temas de discusión y que proporcionen explicaciones plausibles de cómo los están abordando; no deben esperar que cada miembro del consejo cuente con experiencia profunda en todos los aspectos cubiertos. La cuestión crucial es si el consejo *colectivamente* cuenta con la experiencia para supervisar eficazmente la institución. Por consiguiente, que un determinado miembro del consejo carezca de experiencia profunda sobre un tema concreto no supone necesariamente un problema. El deseo de los miembros del consejo de mejorar, siguiendo un plan establecido, debería ser considerado por los supervisores como prueba de un gobierno corporativo eficaz en acción, no como una señal de debilidad.

Las preguntas específicas de la plantilla no pretenden ser definitivas, sino ilustrar que un procedimiento como este puede funcionar y arrojar resultados útiles. Aunque, comprensiblemente, los supervisores querrán también un debate improvisado.

Los consejos directivos pueden utilizar elementos de esta plantilla para mejorar las reflexiones respecto a su propia eficacia.

PLANTILLA ILUSTRATIVA PARA EVALUAR LA EFICACIA DE LOS CONSEJOS DIRECTIVOS

TAREA ESENCIAL	POSIBLES PUNTOS PARA UN DEBATE ESTRUCTURADO
Configurar una estructura de liderazgo que permita a la junta trabajar eficazmente como un equipo unificado.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Cómo se organizan los intercambios de opiniones en la junta? ◆ ¿Cómo garantiza el presidente la posibilidad de participar? ◆ ¿Cómo podría un miembro de la junta plantear una cuestión relacionada con el funcionamiento de la junta? ¿Se ha dado tal planteamiento en los últimos años? ◆ ¿Hay decisiones importantes que siente que podrían haberse tratado más a fondo? ◆ ¿Hay miembros de la junta que participan en los intercambios de opiniones más que otros?
Contratar a miembros que aporten colectivamente un equilibrio de conocimientos, habilidades, experiencia y puntos de vista, y que manifiesten una irreprochable independencia de pensamiento y acción.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Puede usted, como presidente de la junta, darme una idea de cómo la composición actual de miembros de la junta le brinda la experiencia, las habilidades y los puntos de vista que desea ver satisfechos? ◆ ¿Cómo se compara esto con su punto de vista sobre los desafíos de estrategia y riesgo que contempla la junta para la IF durante los próximos cinco años? ◆ ¿Cómo utiliza los diversos conjuntos de habilidades y niveles de experiencia en las operaciones de la junta? ◆ ¿Cómo garantiza que las capacidades colectivas de la junta basten para ocupar puestos clave de liderazgo, como presidir la junta y los comités importantes? ◆ ¿Existen conjuntos de habilidades particulares que le gustaría añadir? O, dado el avance de la IF en esta dirección, ¿está considerando el añadir conjuntos de habilidades adicionales? ◆ ¿Puede dar algunos ejemplos de cómo los miembros de la junta demostraron recientemente independencia de pensamiento (tal vez al aportar durante un intercambio de opiniones sobre estrategia, o sobre un problema relacionado con el riesgo o el talento humano? Para facilitar lo anterior, ¿cómo maneja usted como presidente las operaciones de la junta?
Garantizar que la junta colectivamente posea un entendimiento matizado y amplio de todas las cuestiones referentes a la estrategia, el apetito por el riesgo y el comportamiento de mercado de la IF, y una comprensión de los riesgos que ésta enfrenta y de su capacidad de resistencia.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Discutir a profundidad con el presidente del comité de riesgo y/o sus miembros y con otros miembros de juntas tanto el marco conceptual del apetito por el riesgo como los principales riesgos que enfrenta el banco. ◆ Repasar el marco conceptual para el apetito por el riesgo autorizado por la junta para analizar ejemplos de cómo se le ha utilizado para orientar la estrategia o decisiones concretas que ha tomado la junta durante, por ejemplo, el año anterior. ◆ Comentar ejemplos de intercambios de opiniones recientes que la junta haya tenido con la gerencia respecto a qué significa el

	<p>apetito por el riesgo en la práctica.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Cómo se tiene en cuenta el apetito por el riesgo en la formulación de la estrategia y en las transacciones estratégicas a nivel de gerencia y de junta? ¿Puede proporcionar algunos ejemplos de las cuestiones de estrategia comentadas explícitamente y consideradas tanto dentro como fuera del ámbito del apetito por el riesgo?
<p>Nombrar al director ejecutivo y estimar el talento gerencial de la institución, de manera que se garantice que el director ejecutivo y la alta gerencia posean las habilidades, los valores, las actitudes y la energía necesarios para el éxito.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Qué le revela su procedimiento de planeación de la sucesión acerca de las reservas de talento humano en la IF? ◆ ¿Cuáles son sus procedimientos para formar a los posibles sucesores para diversos puestos clave? ◆ ¿Existen aspectos que la junta esté esperando que el director ejecutivo los mejore? ◆ ¿Existen algunas habilidades que piensa deban añadirse al equipo de alta gerencia, dada la estrategia de la IF?
<p>Adoptar un punto de vista a largo plazo sobre la estrategia y el desempeño que se centre en un éxito sostenible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Cómo se centra la institución en la sostenibilidad del desempeño? ◆ ¿Puede proporcionar un ejemplo en el que la sostenibilidad fuera considerada explícitamente en la toma de decisiones de estrategia o de negocio?
<p>Respetar las diferencias entre las responsabilidades de la junta — fijar un rumbo, supervisar y controlar— y las responsabilidades gerenciales, consistentes en dirigir el negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Delimitar las funciones correspondientes a la junta y a la gerencia es importante para la eficacia. ¿Lograr una delimitación adecuada se ha convertido en un problema para esta institución? ◆ ¿Cómo constata que la delimitación está funcionando? ◆ ¿En qué circunstancias consideraría la junta que necesita involucrarse más de lo normal? ¿Ha sucedido esto en el último año más o menos?
<p>Acordar con la gerencia una estrategia y apoyar a la gerencia una vez que se hayan tomado las decisiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Puede describir los principales intercambios de opiniones y las cuestiones que se tuvieron en cuenta al conformar la estrategia? ◆ ¿En qué grado participó la junta? ◆ ¿Cómo supervisa la junta la puesta en práctica de la estrategia?
<p>Refutar a la gerencia de manera enérgica y razonada, y discutir todas las propuestas estratégicas, las principales políticas de riesgo y las cuestiones operativas importantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Puede proporcionar uno o dos ejemplos de refutación eficaz por parte de la junta/el comité de usted durante el último año? Repasémoslo: ¿qué sucedió?, ¿cómo se produjo la refutación?, ¿cómo respondió la gerencia?, ¿cuál fue el resultado?. ◆ Tome como ejemplo una propuesta estratégica del año anterior y describa el intercambio de opiniones: ¿cómo se formó usted un criterio sobre la cuestión?, ¿fue adecuada la información?, ¿qué opciones se consideraron?. ◆ ¿Qué tan comprometida está la junta/el comité con encauzar la clase de información que quiere considerar? ¿Puede proporcionar ejemplos de esto en el último año? ◆ Utilizando un ejemplo del último año, ¿puede resumir diversas reflexiones y diálogos sobre una política sobre riesgo en

<p>Garantizar que se han establecido procedimientos rigurosos y adecuados para monitorear el cumplimiento de la institución con la estrategia y el apetito por el riesgo acordados y con todas las leyes y regulaciones aplicables. Dar seguimiento proactivamente a las debilidades o problemas potenciales.</p>	<p>particular que usted haya considerado?</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Cómo supervisa la eficacia del marco conceptual de control/apetito por el riesgo? ¿Con qué frecuencia durante un año se concentra en dicha supervisión? ◆ ¿Qué información recibe sobre cómo está funcionando dicho marco? ◆ ¿Cuál sería el detonante que lo llevaría a revisar a fondo la eficacia de dicho marco? ◆ ¿Puede proporcionar un ejemplo de intercambios de opiniones con la gerencia sobre la eficacia del marco de monitoreo? ◆ ¿Analiza la gerencia/junta regularmente los problemas importantes que otras IF enfrentaron para extraer lecciones aprendidas? ¿Puede ofrecer algunos ejemplos?
<p>Evaluar la propia eficacia de la junta con regularidad, ocasionalmente con la ayuda de asesores externos, y compartir esta evaluación con el supervisor principal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Cuáles son los principales puntos que toma en cuenta de la autoevaluación de la junta? ◆ ¿Con qué grado de seriedad toma la junta sus autoevaluaciones? ¿Puede describir la naturaleza del intercambio de opiniones que se produjo? ◆ ¿Cómo evalúa los avances en los planes de acción? ◆ ¿Cómo ayudan los principales puntos de acción extraídos de la encuesta a ser una junta mejor?



BIBLIOGRAFÍA

Ashby, Simon, Tommaso Palermo, and Michael Power. 2012. "Risk Culture in Financial Organisations: An Interim Report." Centre for Analysis of Risk and Regulation, London School of Economics and Political Science, London.

Basel Committee on Banking Supervision. 2010. "Principles for Enhancing Corporate Governance– Final Document." Bank for International Settlements, Basel.

———. 2012a. "Core Principles for Effective Banking Supervision." Bank for International Settlements, Basel.

———. 2012b. "Principles for the Supervision of Financial Conglomerates – Final Report." Joint Forum, Bank for International Settlements, Basel.

Cihák, Martin, Asli Demirgüç-Kunt, and R. Barry Johnson. 2013. "Incentive Audits: A New Approach to Financial Regulation." Policy Research Working Paper 6308, World Bank, Washington, D.C.

European Commission. 2010a. "Corporate Governance in Financial Institutions and Remuneration Policies." Green Paper COM(2010) 284, Brussels. http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/com2010_284_en.pdf.

———. 2010b. "Summary of Responses to Commission Green Paper on Corporate Governance in Financial Institutions." Directorate General Internal Market and Services, Brussels. http://ec.europa.eu/internal_market/consultations/docs/2010/governance/feedback_statement_en.pdf

Financial Stability Board. 2010. "Intensity and Effectiveness of SIFI Supervision – Recommendations for Enhanced Supervision." Basel.

———. 2012. "Increasing the Intensity and Effectiveness of SIFI Supervision: Progress Report to the G20 Ministers and Governors." Basel.

———. 2013. “Thematic Review of Risk Governance, Peer Review Report.” Basel.

Group of Thirty. 2012. *Toward Effective Governance of Financial Institutions*. Washington, D.C.: Group of Thirty.

Institute of International Finance. 2011. “Achieving Effective Supervision: An Industry Perspective.” Washington, D.C.

Mehran, Hamid, and Lindsay Mollineaux. 2012. “Corporate Governance of Financial Institutions.” Staff Report No. 539, Federal Reserve Bank of New York, New York.

Organisation for Economic Co-operation and Development. 2011. *OECD Guidelines on Insurer Governance*. Paris: OECD Publishing.

Palmer, John, and Chang Su Hoong. 2010. “How Can Financial Supervisors Improve the Effectiveness of Corporate Governance?” Private Sector Opinion No. 18, International Finance Corporation, Washington, D.C.

Salz Review. 2013. “An Independent Review of Barclays’ Business Practices.” Barclays PLC, London.

Treasury Committee. 2012. “Corporate Governance and Remuneration in the Financial Service Sector – Written Evidence.” House of Commons, British Parliament, London.

Walker Review. 2009. “A review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities – Final recommendations.” HM Treasury, London. http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.hm-treasury.gov.uk/d/walker_review_261109.pdf.



MIEMBROS DEL GRUPO DE LOS TREINTA

Paul A. Volcker

Presidente Emérito, Grupo de los Treinta
Expresidente, Consejo de Recuperación Económica del Presidente Barack Obama
Expresidente, Junta de Gobernadores del Sistema de la Reserva Federal

Jacob A. Frenkel

Presidente del Consejo de Administración, Grupo de los Treinta
Presidente, JPMorgan Chase International
Exgobernador, Banco de Israel
Exprofesor de Economía, Universidad de Chicago
Exconsejero, Director de Investigación, Fondo Monetario Internacional

Jean-Claude Trichet

Presidente, Grupo de los Treinta
Gobernador Honorario, Banco de Francia
Expresidente, Banco Central Europeo
Exgobernador, Banco de Francia

Geoffrey L. Bell

Secretario Ejecutivo, Grupo de los Treinta
Presidente, Geoffrey Bell & Company, Inc.

Leszek Balcerowicz

Profesor, Warsaw School of Economics
Expresidente, Banco Nacional de Polonia
Ex Vice Primer Ministro y Ministro de Finanzas, Polonia

Mark Carney

Presidente, Banco de Inglaterra
Presidente, Consejo de Estabilidad Financiera
Miembro, Junta de Directores, Banco de Pagos Internacionales
Exgobernador, Banco de Canadá

Jaime Caruana

Director General, Banco de Pagos Internacionales
Exconsejero Financiero, Fondo Monetario Internacional
Exgobernador, Banco de España
Expresidente, Comité de Basilea de Supervisión Bancaria

Domingo Cavallo

Presidente y Director Ejecutivo, DFC Associates, LLC.
Exministro de Economía, Argentina

E. Gerald Corrigan

Director Administrativo, Goldman Sachs Group, Inc.
Expresidente, Banco de la Reserva Federal de Nueva York

Guillermo de la Dehesa

Vicepresidente y Miembro del Comité Ejecutivo, Grupo Santander
Presidente, Aviva Grupo Corporativo
Presidente, Centro para la Investigación de Política Económica
Exsubdirector Administrativo, Banco de España
Exsecretario de Estado, Ministro de Economía y Finanzas, España

Mario Draghi

Presidente, Banco Central Europeo
Miembro, Junta de Directores, Banco de Pagos Internacionales
Exgobernador, Banco de Italia
Expresidente, Consejo de Estabilidad Financiera
Exvicepresidente y Director Administrativo, Goldman Sachs International

William Dudley

Presidente, Banco de la Reserva Federal de Nueva York
Miembro, Junta de Directores, Banco de Pagos Internacionales
Exsocio y Director Administrativo, Goldman Sachs and Company

Roger W. Ferguson, Jr.

Presidente y Director Ejecutivo, TIAA-CREF
Expresidente, Swiss Re America Holding Corporation
Expresidente, Junta de Gobernadores del Sistema de la Reserva Federal

Stanley Fischer

Exgobernador, Banco de Israel
Exprimer Director Administrativo, Fondo Monetario Internacional

Arminio Fraga Neto

Socio Fundador, Gávea Investimentos
Expresidente de la Junta, BM&F-Bovespa
Exgobernador, Banco Central de Brasil

Timothy F. Geithner

Exsecretario del Tesoro Estadounidense
Miembro Distinguido, Consejo de Relaciones Internacionales
Expresidente, Banco de la Reserva Federal de Nueva York

Gerd Häusler

Jefe Ejecutivo, Bayerische Landesbank
Miembro de la Junta de Gobernadores, RHJ International
Exdirector Administrativo y Vicepresidente, Lazard & Co.
Exconsejero y Director, Fondo Monetario Internacional
Exdirector Administrativo, Dresdner Bank

Philipp Hildebrand

Vicepresidente, BlackRock
Exmiembro Visitante Superior, Escuela Blavatnik de Gobierno, Oxford University
Expresidente de la Junta de Gobierno, Banco Nacional Suizo
Exsocio, Moore Capital Management

Mervyn King

Exgobernador, Banco de Inglaterra
Exmiembro, Junta de Directores, Banco de Pagos Internacionales
Exprofesor de Economía, London School of Economics

Paul Krugman

Profesor de Economía, Woodrow Wilson School, Princeton University
Exmiembro, Consejo de Asesores Económicos

Guillermo Ortiz

Presidente, Grupo Financiero Banorte
Exgobernador, Banco de México
Expresidente de la Junta, Banco de Pagos Internacionales
Exsecretario de Hacienda y Crédito Público, México

Raghuram G. Rajan

Gobernador, Banco de Reserva de India
Exasesor Económico en Jefe, Ministro de Finanzas, India
Profesor de Economía, Chicago Booth School of Business
Asesor Económico del Primer Ministro de India

Kenneth Rogoff

Profesor Thomas D. Cabot de Políticas Públicas y Economía, Harvard University
Execonomista en jefe y Director de Investigación, Fondo Monetario Internacional

Tharman Shanmugaratnam

Vice Primer Ministro & Ministro de Finanzas, Singapur
Presidente, Autoridad Monetaria de Singapur
Presidente del Comité Internacional Monetario y de Finanzas, Fondo Monetario Internacional

Masaaki Shirakawa

Exgobernador, Banco de Japón
Exvicepresidente, Junta de Directores, Banco de Pagos Internacionales
Exprofesor, Kyoto University School of Government

Lawrence H. Summers

Profesor Universitario Charles W. Eliot, Harvard University
Exdirector, Consejo Nacional de Economía para el Presidente Barack Obama
Expresidente, Harvard University
Exsecretario del Tesoro

Adair Turner

Investigador Principal, Institute for New Economic Thinking
Expresidente, Autoridad de Servicios Financieros Miembro de la Cámara de los Lores, Reino Unido

Axel A. Weber

Presidente, UBS
Profesor Visitante de Economía, Chicago Booth School of Business
Expresidente, Deutsche Bundesbank

Yutaka Yamaguchi

Exvicegobernador, Banco de Japón
Expresidente, Comisión Permanente de la Moneda Europea

Ernesto Zedillo

Director, Centro para el Estudio de la Globalización de Yale, Yale University
Expresidente de México

Zhou Xiaochuan

Gobernador, Banco Popular de China
Miembro, Junta de Directores, Banco de Pagos Internacionales
Expresidente, China Construction Bank
Exministro Asistente de Comercio Internacional

MIEMBROS PRINCIPALES

Abdlatif Al-Hamad

Presidente, Fondo Árabe para el Desarrollo Económico y Social
Exministro de Finanzas y Ministro de Planeación, Kuwait

Martin Feldstein

Profesor de Economía, Harvard University
Presidente Emérito, Oficina Nacional de Investigación Económica
Expresidente, Consejo de Asesores Económicos

David Walker

Presidente, Barclays PLC
Asesor Principal, Morgan Stanley International, Inc.
Expresidente, Morgan Stanley International, Inc.
Expresidente, Comisión Nacional del Mercado de Valores, Reino Unido

MIEMBROS EMÉRITOS

Jacques de Larosière

Presidente, Eurofi
Consejero, BNP Paribas
Expresidente, Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo
Exdirector Administrativo, Fondo Monetario Internacional
Exgobernador, Banco de Francia

Richard A. Debs

Director Asesor, Morgan Stanley
Expresidente, Morgan Stanley International
Exdirector de Operaciones, Banco de la Reserva Federal de Nueva York

Gerhard Fels

Exdirector, Institut der deutschen Wirtschaft

Toyoo Gyohten

Presidente, Instituto de Asuntos Monetarios Internacionales
Expresidente, Banco de Tokyo

John G. Heimann

Presidente Fundador, Instituto de Estabilidad Financiera
Excontralor de la moneda de EE.UU.
Exsuperintendente de Bancos, Nueva York

Erik Hoffmeyer

Presidente, Politiken-Fonden
Expresidente, Danmarks Nationalbank

William McDonough

Expresidente, Banco de la Reserva Federal de Nueva York

Shijuro Ogata

Vicepresidente, Región Asia Pacífico, Comisión Trilateral
Exvicegobernador, Banco de Japón
Exvicegobernador, Banco de Desarrollo de Japón

Sylvia Ostry

Investigador Distinguido, Munk Centre for International Studies, Toronto
Exembajador de Negociaciones de Comercio, Canadá
Exdirector, OCDE Departamento de Economía y Estadística

William R. Rhodes

Presidente y Director Ejecutivo, William R. Rhodes Global Advisors
Asesor Principal, Citigroup
Exvicepresidente en jefe, Citigroup

Ernest Stern

Socio y Asesor Principal, The Rohatyn Group
Exdirector Administrativo, JPMorgan Chase
Exdirector Administrativo, Banco Mundial

Marina v N. Whitman

Profesor de Administración de Negocios y Políticas Públicas, University of Michigan
Exmiembro, Consejo de Asesores Económicos



PUBLICACIONES DEL GRUPO DE LOS TREINTA

REPORTES ESPECIALES DESDE 1990

Long-term Finance and Economic Growth

Long-term Finance Working Group. 2013

Toward Effective Governance of Financial Institutions

Corporate Governance Working Group. 2012

Enhancing Financial Stability and Resilience: Macprudential Policy, Tools, and Systems for the Future

Macprudential Policy Working Group. 2010

The Reform of the International Monetary Fund

IMF Reform Working Group. 2009

Financial Reform: A Framework for Financial Stability

Financial Reform Working Group. 2009

The Structure of Financial Supervision: Approaches and Challenges in a Global Marketplace

Financial Regulatory Systems Working Group. 2008

Global Clearing and Settlement: Final Monitoring Report

Global Monitoring Committee. 2006

Reinsurance and International Financial Markets

Reinsurance Study Group. 2006

Enhancing Public Confidence in Financial Reporting

Steering & Working Committees on Accounting. 2004

Global Clearing and Settlement: A Plan of Action

Steering & Working Committees of Global Clearing & Settlements Study. 2003

Derivatives: Practices and Principles: Follow-up Surveys of Industry Practice

Global Derivatives Study Group. 1994

Derivatives: Practices and Principles, Appendix III: Survey of Industry Practice

Global Derivatives Study Group. 1994

Derivatives: Practices and Principles, Appendix II: Legal Enforceability: Survey of Nine Jurisdictions

Global Derivatives Study Group. 1993

Derivatives: Practices and Principles, Appendix I: Working Papers

Global Derivatives Study Group. 1993

Derivatives: Practices and Principles

Global Derivatives Study Group. 1993

Clearance and Settlement Systems: Status Reports, Autumn 1992

Various Authors. 1992

Clearance and Settlement Systems: Status Reports, Year-End 1990

Various Authors. 1991

Conference on Clearance and Settlement Systems.

London, March 1990: Speeches

Various Authors. 1990

Clearance and Settlement Systems: Status Reports, Spring 1990

Various Authors. 1990

REPORTES DESDE 1990

Sharing the Gains from Trade: Reviving the Doha

Study Group Report. 2004

Key Issues in Sovereign Debt Restructuring

Study Group Report. 2002

Reducing the Risks of International Insolvency

A Compendium of Work in Progress. 2000

Collapse: The Venezuelan Banking Crisis of '94

Ruth de Krivoy. 2000

The Evolving Corporation: Global Imperatives and National Responses

Study Group Report. 1999

International Insolvencies in the Financial Sector

Study Group Report. 1998

Global Institutions, National Supervision and Systemic Risk

Study Group on Supervision and Regulation. 1997

Latin American Capital Flows: Living with Volatility

Latin American Capital Flows Study Group. 1994

Defining the Roles of Accountants, Bankers and Regulators in the United States

Study Group on Accountants, Bankers and Regulators. 1994

EMU after Maastricht

Peter B. Kenen. 1992

Sea Changes in Latin America

Pedro Aspe, Andres Bianchi, and Domingo Cavallo, with discussion by S.T. Beza and William Rhodes. 1992

The Summit Process and Collective Security: Future Responsibility Sharing

The Summit Reform Study Group. 1991

Financing Eastern Europe

Richard A. Debs, Harvey Shapiro, and Charles Taylor. 1991

The Risks Facing the World Economy

The Risks Facing the World Economy Study Group. 1991

LECTURAS EN MEMORIA DE WILLIAM TAYLOR

Three Years Later: Unfinished Business in Financial Reform

Paul A. Volcker. 2011

It's Not Over 'Til It's Over: Leadership and Financial Regulation

Thomas M. Hoenig. 2010

The Credit Crisis: The Quest for Stability and Reform

E. Gerald Corrigan. 2008

Lessons Learned from the 2008 Financial Crisis

Eugene A. Ludwig. 2008

Two Cheers for Financial Stability

Howard Davies. 2006

Implications of Basel II for Emerging Market Countries

Stanley Fischer. 2003

Issues in Corporate Governance

William J. McDonough. 2003

Post Crisis Asia: The Way Forward

Lee Hsien Loong. 2001

Licensing Banks: Still Necessary?

Tommaso Padoa-Schioppa. 2000

Banking Supervision and Financial Stability

Andrew Crockett. 1998

Global Risk Management

Ulrich Cartellieri and Alan Greenspan. 1996

The Financial Disruptions of the 1980s: A Central Banker Looks Back

E. Gerald Corrigan. 1993

ARTÍCULOS OCASIONALES DESDE 2000

87. How Poland's EU Membership Helped Transform its Economy

Marek Belka. 2013

86. A Self-Inflicted Crisis?: Design and Management Failures Leading to the Eurozone Crisis

Guillermo de la Dehesa. 2012

85. Policies for Stabilization and Growth in Small Very Open Economies

DeLisle Worrell. 2012

84. The Long-term Outlook for the European Project and the Single Currency

Jacques de Larosière. 2012

83. Macroprudential Policy: Addressing the Things We Don't Know

Alastair Clark and Andrew Large. 2011

82. The 2008 Financial Crisis and Its Aftermath: Addressing the Next Debt Challenge

Thomas A. Russo and Aaron J. Katzel. 2011

81. Regulatory Reforms and Remaining Challenges

Mark Carney, Paul Tucker, Philipp Hildebrand, Jacques de Larosière, William Dudley, Adair Turner, and Roger W. Ferguson, Jr. 2011

80. 12 Market and Government Failures Leading to the 2008–09 Financial Crisis

Guillermo de la Dehesa. 2010

79. Lessons Learned from Previous Banking Crises: Sweden, Japan, Spain, and Mexico

Stefan Ingves, Goran Lind, Masaaki Shirakawa, Jaime Caruana, and Guillermo Ortiz Martinez. 2009

78. The G30 at Thirty

Peter Kenen. 2008

77. Distorting the Micro to Embellish the Macro: The Case of Argentina

Domingo Cavallo and Joaquin Cottani. 2008

76. Credit Crunch: Where Do We Stand?

Thomas A. Russo. 2008

75. Banking, Financial, and Regulatory Reform

Liu Mingkang, Roger W. Ferguson, Jr., and Guillermo Ortiz Martinez. 2007

74. The Achievements and Challenges of European Union Financial Integration and its Implications for the United States

Jacques de Larosière. 2007

73. Nine Common Misconceptions about Competitiveness and Globalization

Guillermo de la Dehesa. 2007

72. International Currencies and National Monetary Policies

Barry Eichengreen. 2006

71. The International Role of the Dollar and Trade Balance Adjustment

Linda Goldberg and Cédric Tille. 2006

70. The Critical Mission of the European Stability and Growth Pact

Jacques de Larosière. 2005

69. Is it Possible to Preserve the European Social Model?

Guillermo de la Dehesa. 2005

68. External Transparency in Trade Policy

Sylvia Ostry. 2004

67. American Capitalism and Global Convergence

Marina V.N. Whitman. 2003

66. Enron et al.: Market Forces in Disarray

Jaime Caruana, Andrew Crockett, Douglas Flint, Trevor Harris, and Tom Jones. 2002

65. Venture Capital in the United States and Europe

Guillermo de la Dehesa. 2002

64. Explaining the Euro to a Washington Audience

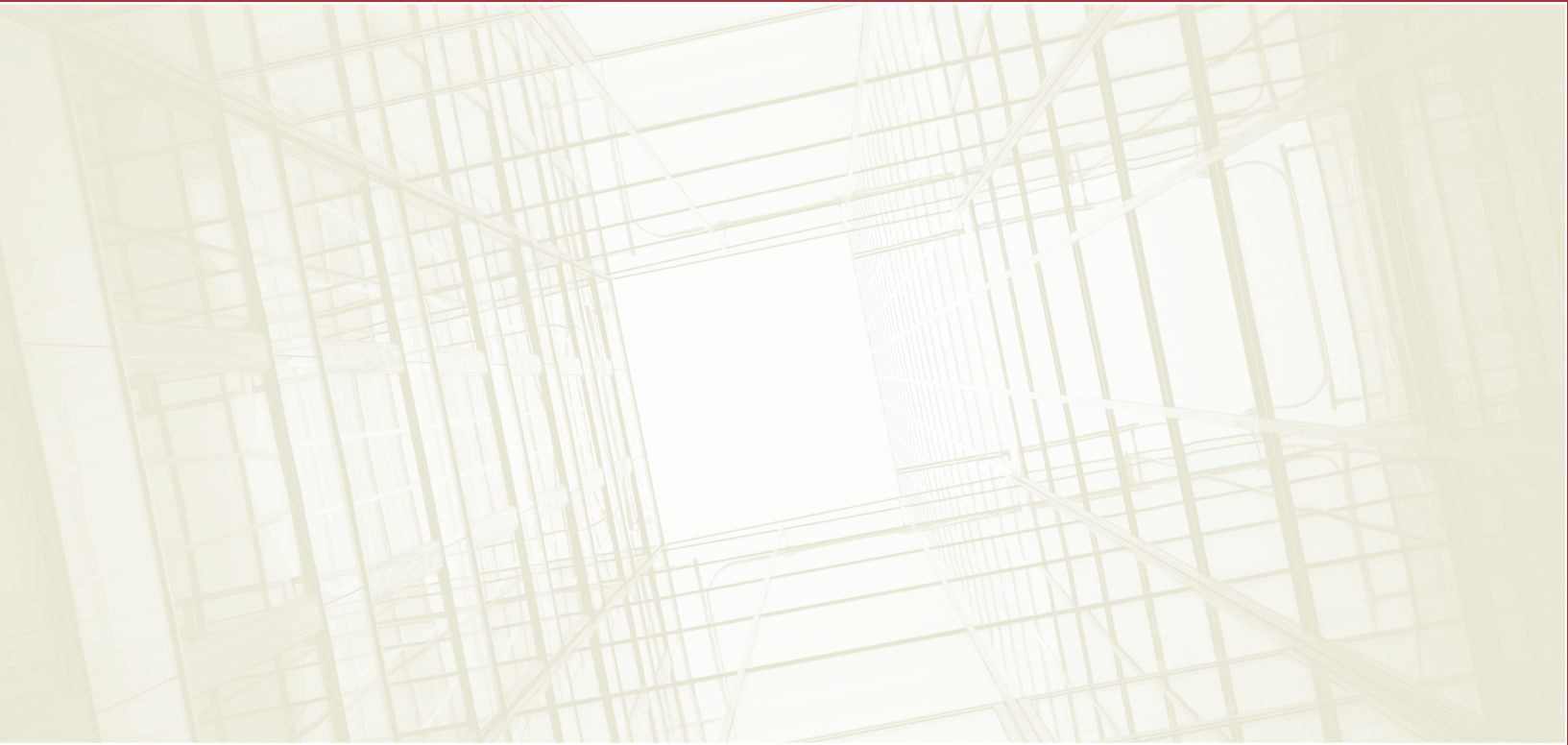
Tommaso Padoa-Schioppa. 2001

63. Exchange Rate Regimes: Some Lessons from Postwar Europe

Charles Wyplosz. 2000

62. Decisionmaking for European Economic and Monetary Union

Erik Hoffmeyer. 2000



Group of Thirty

30

1726 M Street, N.W., Suite 200
Washington, D.C. 20036
ISBN I-56708-163-0