



Facultad de Ciencias Económicas y de Administración
Universidad de la República

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN
TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

**EL GOBIERNO CORPORATIVO Y SU SITUACIÓN EN EL SECTOR
BANCARIO DEL URUGUAY**

por

**JUAN FELIPE GONZÁLEZ
JUAN PABLO LÓPEZ**

**TUTOR: ISIDRO ALFAYA
COORDINADOR: JORGE XAVIER**

**Montevideo
URUGUAY
2011**

Página de Aprobación

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Monografía:

Título

.....
.....

Autor/es

.....
.....

Tutor

.....

Carrera

.....

Cátedra

.....

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo consiste en investigar cuál es la situación de la aplicación de las distintas normas de gobierno corporativo, específicamente en el sector bancario del Uruguay.

Creemos que es un tema relativamente actual y que ha ido tomando importancia de un tiempo a esta parte.

Es claro que al día de hoy, una compañía que aplica eficientemente un buen gobierno corporativo estará mejor valorada en el mercado que otras, por lo tanto cuanto mayor sea la transparencia mayor será la confianza de los inversores y es por ello que el gobierno corporativo se convierte en un concepto necesario crucial para las compañías actuales.

Nuestra idea, es ver al día de hoy cuál es el grado de aplicación precisamente de las prácticas de un buen gobierno corporativo, así como ver quién es el contralor en el sector bancario de nuestro país y la normativa que los controlados deben cumplir.

DESCRIPTORES

Uruguay, economía, gobierno corporativo, instituciones financieras, sistema financiero, control interno, gestión de riesgo, crédito, intereses, directorio, accionistas, inversores, stakeholders, regulación, sostenibilidad, crecimiento, tecnología.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
1. <u>CAPÍTULO 1 – INTRODUCCIÓN</u>	1
1.1. OBJETIVO DEL TRABAJO	1
1.2. METODOLOGÍA	2
2. <u>CAPÍTULO 2 - GOBIERNO CORPORATIVO: CONCEPTOS GENERALES</u>	3
2.1. ANTECEDENTES.....	3
2.2. DEFINICIONES	5
2.2.1. <u>Concepto personal</u>	8
3. <u>CAPITULO 3 - MARCO NORMATIVO DE LA OCDE</u>	9
3.1. ALCANCE.....	9
3.2. LA ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE).....	10
3.3. ACTORES Y ROLES MÁS IMPORTANTES	12
3.3.1. <u>Accionistas</u>	12
3.3.2. <u>Alta Gerencia</u>	13
3.3.3. <u>Directorio, Consejo de Administración o Junta Directiva</u>	13
3.3.4. <u>Comités del Directorio</u>	14
3.3.5. <u>Auditor Interno</u>	14
3.3.6. <u>Auditor Externo</u>	14
3.3.7. <u>Stakeholders</u>	15

3.4. PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA OCDE.....	15
3.4.1. <u>Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo</u>	17
3.4.2. <u>Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad</u>	18
3.4.3. <u>Un trato equitativo hacia los accionistas</u>	20
3.4.4. <u>El papel de las partes interesadas</u>	20
3.4.5. <u>Revelación de datos y transparencia</u>	21
3.4.6. <u>Las responsabilidades del Consejo</u>	22
4. <u>CAPÍTULO 4 - LAS CLAVES DEL GOBIERNO CORPORATIVO</u>	24
4.1. LA IDENTIFICACIÓN DE LA SOCIEDAD	24
4.2. EL SISTEMA DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERÉS	26
4.3. EL DIRECTORIO Y EL PRINCIPAL EJECUTIVO.....	26
4.3.1. <u>Retribución de los directivos</u>	27
4.4. LA POLÍTICA DE LA INFORMACIÓN	27
4.5. LOS SISTEMAS DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS.....	29
4.6. EL PROBLEMA DE AGENCIA.....	31
5. <u>CAPÍTULO 5 - GOBIERNO CORPORATIVO EN EL URUGUAY</u>	35
5.1. BANCO CENTRAL DEL URUGUAY	35
5.2. INSTITUCIONES BANCARIAS DE PLAZA	37
5.3. NORMATIVA	38
5.3.1. <u>Circular N° 1987 del Banco Central del Uruguay (2008)</u>	38
5.3.2. <u>Estándares Mínimos de Gestión para Instituciones de Intermediación Financiera</u> ..	45

6. <u>CAPÍTULO 6 - INVESTIGACIÓN DE CAMPO</u>	47
6.1. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS.....	47
6.1.1. <u>Análisis del Banco Central del Uruguay</u>	47
6.1.2. <u>Análisis del sistema bancario</u>	52
7. <u>CAPÍTULO 7 – CONCLUSIONES</u>	65
7.1. CONCLUSIÓN SOBRE EL BANCO CENTRAL DEL URUGUAY	65
7.2. CONCLUSIÓN SOBRE EL SISTEMA BANCARIO GENERAL.....	67
8. <u>BIBLIOGRAFÍA</u>	72
9. <u>ANEXOS</u>	75

CAPÍTULO 1 - INTRODUCCIÓN

1.1. OBJETIVO DEL TRABAJO

El motivo de esta investigación es que el tema tratado es relativamente actual y viene creciendo cada vez más y tomando una mayor importancia, ya que es una realidad hoy en día en las instituciones financieras de toda índole.

Nuestro análisis va a consistir en mostrar como el gobierno corporativo es fundamental para brindarle a los inversores, accionistas, empresas, el público y todos los stakeholders vinculados, una transparencia, seguridad y confianza en varios aspectos, entre los cuales podríamos destacar:

- Asegurar el tratamiento equitativo para todos los accionistas, incluyendo a los minoritarios y a los extranjeros.
- Establecer un control interno y gestión de riesgo adecuado.
- Cumplimiento de la legislación aplicable, incluyendo la normativa interna.

Es por ello que esperamos aportar pruebas y por lo tanto mostrar al gobierno corporativo como un concepto necesario para la sostenibilidad y crecimiento de las empresas al largo plazo.

1.2. METODOLOGÍA

En primer lugar el estudio consistió en estudiar los distintos informes de gobierno corporativo que las respectivas instituciones poseen a disposición en sus páginas web. Posteriormente, la metodología aplicada para la investigación de campo ha sido la de las entrevistas personales. Se realizó un cuestionario en concreto para los gerentes de riesgo de las distintas instituciones de plaza y por otro lado uno desde un punto de vista diferente al intendente de supervisión financiera del Banco Central del Uruguay. Salvo dos casos a entrevistar que no se realizaron debido a su mínima participación del mercado, el resto del universo pudo ser consultado.

CAPITULO 2 - GOBIERNO CORPORATIVO: CONCEPTOS

GENERALES

2.1. ANTECEDENTES

A nivel mundial, el concepto de gobierno corporativo a lo largo de los años hacia esta parte ha ido cobrando una mayor relevancia en lo que a las finanzas, economía, administración y contabilidad de las empresas se refiere. La necesidad de una mayor transparencia organizacional hace necesario llevar adelante determinado tipo de principios.

Hoy en día, nos encontramos en una economía totalmente globalizada. Desde cualquier parte del mundo, una persona puede informarse e invertir en una empresa de un determinado ramo mediante los datos que le puedan ser proporcionados a distancia gracias a la tecnología actual. A su vez, los potenciales inversores locales que desean verter parte de sus fondos en empresas locales se ven necesitados de tener una mayor información al respecto, así como también para ambos interesados no solo pesará en su decisión final únicamente la actividad a la que se avoca la empresa, sino que también habrán otros factores que incidirán en la misma.

Existe un gran número de stakeholders (grupos de interés) en las distintas empresas, cada uno de ellos con determinados requerimientos de información, la cual deberá ser lo más certera posible.

Como se mencionaba anteriormente, las nuevas tecnologías permiten que los flujos internacionales de capital lleguen a las empresas y las mismas puedan acceder a su financiación mediante un universo de inversores mucho más amplio, donde la distancia deja de ser una barrera.

Es por ello que en este mercado globalizado para atraer capital a largo plazo, todo lo relacionado con llevar a cabo de un buen gobierno corporativo tiene una gran trascendencia.

Con el paso del tiempo, ha aumentado la conciencia sobre la influencia de las corporaciones privadas en el bienestar de los individuos. Afectan el empleo, ingresos tributarios, producen una amplia gama de bienes y servicios, manejan cada vez más ahorros e inciden en ingresos para las jubilaciones. Al aumentar la importancia de poder depositar confianza en el sector privado, crece también la importancia del gobierno corporativo. Las distintas crisis financieras que han sucedido dejan en claro por qué son importantes para la confianza de los inversionistas y el desempeño de las economías nacionales, asuntos tales como transparencia y contabilidad en materia de gobierno corporativo. Basta ver casos como lo acontecido con Enron o Worldcom para poder observar como la falta de compromiso, objetividad, transparencia en los distintos estratos de las organizaciones y la ineficacia y/o ausencia de controles tienen grandes repercusiones en las economías.

El marco de gobierno corporativo debe promover la transparencia y eficiencia de los mercados, ser consistente con las leyes y articular claramente la división de responsabilidades entre las diferentes autoridades supervisoras, reguladoras y

ejecutoras. Dicho marco debe asegurar que se presenta información oportuna y precisa sobre todos los asuntos materiales referentes de la sociedad (sus resultados, su situación financiera, su propiedad y su gobierno).

Los canales de divulgación de información deben permitir a los usuarios un acceso a la información justo, regular y con un costo razonable.

2.2. DEFINICIONES

- El buen gobierno corporativo tiene una doble importancia, por el valor para la empresa y por su impacto en el desarrollo de los países. La gobemanza son las reglas de juego para la alta dirección, en particular del consejo o junta directiva y para evitar que algunos puedan actuar en su propio beneficio a costa de la empresa.
- Actualmente las empresas modernas tienen como característica que las operaciones son controladas por sus gerentes y no por los dueños. Asegurar que se maneje la situación para obtener un beneficio a largo plazo y por ende para los accionistas es la principal preocupación de quienes diseñan estructuras de un buen gobierno corporativo para las empresas.
- El gobierno corporativo o de las empresas se puede definir como el conjunto de leyes, regulaciones y prácticas que minimizan el riesgo de que

los gerentes expropian a los inversionistas (Shleifer y Vishny, 1997; Meggison y Netter, 2001)

- El origen del concepto es debido a la delegación de poder sobre la toma de decisiones por parte de administradores distintos a los dueños. Adam Smith habla del denominado problema de agencia generado por este tipo de vínculos. (Sagasti, Paz 2006, p.7)
- Es el sistema en el cual las sociedades cotizadas son eficazmente administradas y controladas. Protege los intereses de todos los grupos interesados en la organización.(Sagasti, Paz 2006, p.8)
- “El gobierno corporativo abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño”. - *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, Principios de Gobierno Corporativo de la OECD, 2004.*
- *Según Milton Friedman “Es conducir el negocio de acuerdo al interés de los dueños, el cual generalmente será hacer tanto dinero como sea posible, conforme a las reglas básicas de la sociedad, incorporada en la ley y en las costumbres”*

- *Para la Universidad de Maryland, es la facultad de compartir la responsabilidad de la administración y de la toma de decisiones importantes de una compañía frente a potencialización de su recurso humano, la investigación, la misión, y al presupuesto”*
- *Para la University of New South Wales School of Economics es el siguiente: “La definición más restricta del gobierno corporativo se refiere a la forma mediante la cual una empresa protege los intereses de los accionistas y de otros deudores. Los principios hacen énfasis en la protección a los accionistas minoritarios puesto que los accionistas grandes no requieren generalmente protección. En un sentido más amplio, se refiere a la responsabilidad de la gerencia, incluyendo directores (administradores y miembros de juntas directivas), ante los accionistas y ante otros deudores”.*

2.2.1. Concepto personal

Entendemos que el concepto de gobierno corporativo, es un determinado marco regulatorio que especifica el correcto y buen desempeño que deben tener las organizaciones en aras de satisfacer de la mejor manera todos los requerimientos de los distintos grupos de interés correspondientes.

Son normas y procedimientos que se deben llevar a cabo en una institución, formuladas por personal idóneo independiente conjuntamente con el directorio de la misma para asegurarle a los accionistas, proveedores, empleados y todas las partes relacionadas transparencia, seriedad y compromiso de la entidad, en procura de lograr un desempeño organizacional superior que demuestre no solo a futuros inversores sino a la sociedad que la institución tiende al crecimiento.

De todas formas, es un tema que comienza a surgir con un mayor auge luego de que fueron suscitadas grandes crisis financieras que dejaron en evidencia la falta de controles y las consecuencias nefastas que luego pueden tener.

Uno de los puntos quizás de mayor importancia que trata de resguardar, es evitar el tomar decisiones de inversión demasiado riesgosas por parte de los niveles gerenciales, las cuales pueden repercutir de forma favorable hacia ellos (bonos por rendimiento en el período por ejemplo) y totalmente desfavorable al largo plazo para los accionistas, trayendo consigo un corolario que no sería el ideal para la creación de valor de la organización.

CAPITULO 3 - MARCO NORMATIVO DE LA OCDE

3.1. ALCANCE

La finalidad de los principios es la de ayudar a los gobiernos de los países miembros y no-miembros de la OCDE en la tarea de evaluar y perfeccionar los marcos legal, institucional y reglamentario aplicables al gobierno corporativo en sus respectivos países, y la de ofrecer orientación y sugerencias a las bolsas de valores, los inversores, las empresas y demás partes que intervienen en el proceso de desarrollo de un modelo de buen gobierno corporativo. Los principios centran su atención sobre las empresas con cotización oficial, tanto financieras como no financieras. No obstante, y en la medida en que resultasen aplicables, podrían constituir también un instrumento muy útil para mejorar el gobierno corporativo en empresas sin cotización oficial, tales como empresas de propiedad privada y empresas propiedad del Estado. Los principios representan una base común que los países miembros de la OCDE consideran esencial para el desarrollo de buenas prácticas de gobierno. Pretenden ser concisas, comprensibles y accesibles a la comunidad internacional. Su finalidad no es la de sustituir a las iniciativas gubernamentales, semigubernamentales o del sector privado destinadas a desarrollar una lista más detallada de “buenas prácticas” en el ámbito del gobierno corporativo.

3.2. LA ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE)

Los países miembros fundadores de la OCDE son Austria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, Francia, Alemania, Grecia, Islandia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Noruega, Portugal, España, Suecia, Suiza, Turquía, el Reino Unido y los Estados Unidos. Posteriormente han suscrito el Convenio, en las fechas señaladas, los siguientes países:

Japón (28 de abril de 1964), Finlandia (28 de enero de 1969), Australia (7 de junio de 1971), Nueva Zelanda (29 de mayo de 1973), México (18 de mayo de 1994), la República Checa (21 de diciembre de 1995), Hungría (7 de mayo de 1996), Polonia (22 de noviembre de 1996), Corea (12 de diciembre de 1996) y la República Eslovaca (14 diciembre de 2000)

Los responsables políticos son ahora más conscientes de la aportación del buen gobierno corporativo a la estabilidad de los mercados financieros, a la inversión y al crecimiento económico.

Las empresas son capaces de comprender mejor en qué medida el buen gobierno corporativo contribuye a potenciar su competitividad. Los inversores, y en especial las instituciones de inversión colectiva y los fondos de pensiones que actúan en calidad de fiduciarios, comprenden que tienen un papel que desempeñar a la hora de garantizar prácticas de buen gobierno corporativo, defendiendo así el valor de sus inversiones.

La revisión de los principios se llevó a cabo por parte del Grupo Directivo sobre gobierno corporativo de la OCDE, al que los ministros de la OCDE le encomendaron esta misión en 2002.

Extensas consultas con los sectores privado y laboral, con la sociedad civil y con representantes de los países no pertenecientes a la OCDE. El proceso también se benefició enormemente de las ideas aportadas por expertos internacionalmente reconocidos.

La OCDE ofrece un fórum para el continuo diálogo e intercambio de experiencias entre países miembros y no-miembros.

Es posible que este trabajo no consiga erradicar la actividad delictiva, pero sí la dificultará a medida que las normas y los reglamentos se adopten con arreglo a los principios y también contribuirán al desarrollo de una cultura de valores en el ámbito del comportamiento profesional y ético.

3.3. ACTORES Y ROLES MÁS IMPORTANTES

Los distintos actores son:

- Directorio
- Comités del Directorio
- Alta gerencia
- Auditores externos
- Auditoría Interna
- Accionistas
- Inversores
- Inversores institucionales
- Grupos de interés social
- Clientes
- Proveedores
- Comunidad
- Organismos reguladores
- Calificadoras de riesgo

3.3.1. Accionistas

Invierten en la empresa esperando obtener beneficios futuros. Se pueden encontrar distintas clases:

- Accionistas individuales e institucionales (fondos de pensión, fondos de inversión, compañías de seguros)
- Grandes y pequeños accionistas; grupos de accionistas.
- También pueden diferenciarse por los derechos que les confieren sus acciones.

3.3.2. Alta Gerencia

Lleva adelante gestión de la empresa. Está conformada por profesionales y bajo la supervisión del Directorio.

3.3.3. Directorio, Consejo de Administración o Junta Directiva

Representa a los accionistas y es responsable de controlar a la alta gerencia y por la información a terceros interesados en los asuntos de la entidad.

Puede estar organizado de distintas formas y conformado por directores ejecutivos y no ejecutivos.

El Consejo es quien debe dirigir la estrategia corporativa, establecer la política de riesgo, supervisar el desempeño de la gerencia y garantizar un beneficio aceptable para los accionistas, prevenir conflictos de intereses, equilibrar los requisitos de los distintos grupos. Debe mantener independencia de la gerencia y determinar su remuneración y criterios de selección.

3.3.4. Comités del Directorio

Son creados por el Directorio para asuntos específicos (remuneraciones, nombramientos, auditoría, etc.), aunque es el directorio en su totalidad, el responsable de los actos de cada uno de ellos.

3.3.5. Auditor Interno

En un buen sistema de control interno, el auditor interno asiste al Directorio (vía comité de auditoría) en su rol de vigilancia de la gerencia.

3.3.6. Auditor Externo

Cumple el rol de emitir una opinión independiente y objetiva sobre la razonabilidad de los estados contables, aumentando la confianza de los stakeholders en éstos.

Proporciona a la dirección y al consejo información útil para el ejercicio de sus responsabilidades, fundamentalmente en materia de control interno.

3.3.7. Stakeholders

Puede haber múltiples stakeholders. La importancia de cada uno y el rol que pueda ejercer en el gobierno corporativo de cada entidad varía sustancialmente de acuerdo a las características particulares de ésta y del marco institucional en que está inserta.

Los accionistas son stakeholders con características especiales.

3.4. PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA OCDE

El gobierno corporativo constituye un elemento clave para aumentar la eficacia económica y potenciar el crecimiento, así como para fomentar la confianza de los inversores.

El gobierno corporativo sólo es una parte del amplio contexto económico en el que las empresas desarrollan su actividad.

El marco para el gobierno corporativo también depende del entorno legal, reglamentario e institucional. También existen otros factores, tales como la ética en los negocios y la conciencia de las empresas sobre los intereses medioambientales y sociales de las comunidades en las que desarrollan su actividad

Los principios se centran en los problemas de gobierno que se generan por la separación entre propiedad y control. Las relaciones entre accionistas y el cuerpo directivo es el elemento central. Ej. Series de accionistas con poder de control ejercen sobre los accionistas minoritarios.

En otros países, los empleados cuentan con importantes derechos legales con independencia de sus derechos de propiedad. Por esta razón, los principios deben servir de complemento a un planteamiento más abierto en el ámbito de la realización

De inspecciones y balances y las relacionadas con la lucha contra la corrupción

Los acreedores juegan un papel destacado en diversos sistemas de gobierno, y pueden servir como agentes supervisores de los resultados de la sociedad. Los empleados y otras partes interesadas desempeñan una función importante a la hora de contribuir al éxito de la sociedad a largo plazo y a los resultados de la misma.

El grado de observancia de principios básicos en materia de buen gobierno corporativo por parte de las sociedades, es un factor con creciente importancia a la hora de adoptar decisiones sobre inversión.

No existe un modelo único de gobierno corporativo

Los Principios tienen una naturaleza evolutiva, y deberán ser objeto de revisión a la luz de los cambios significativos que se produzcan en el entorno.

Para seguir siendo competitivos en un mundo sujeto a continuos cambios, las sociedades deben ser innovadoras y adaptar sus prácticas de gobierno corporativo de forma que sean capaces de atender a nuevas demandas y aprovechar nuevas oportunidades. De manera similar, los gobiernos tienen la importante

responsabilidad de crear un marco reglamentario eficaz que proporcione la suficiente flexibilidad como para permitir que los mercados funcionen de forma efectiva y sean capaces de responder a las expectativas de los accionistas y otras partes interesadas.

3.4.1. Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo

El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras.

Es necesario establecer un fundamento legal, reglamentario e institucional apropiado y eficaz, en el que todos los agentes del mercado puedan confiar a la hora de establecer sus relaciones contractuales privadas

El marco para el gobierno corporativo debe desarrollarse teniendo en cuenta su repercusión sobre los resultados globales de la economía, la integridad del mercado y los incentivos que genera para los agentes del mercado y para el fomento de la transparencia y eficacia en los mercados.

En caso de que se requieran nuevas leyes y reglamentos, por ejemplo para hacer frente a claras imperfecciones del mercado, éstas deberán diseñarse de forma que sean susceptibles de aplicación y ejecución eficiente y homogénea, y tengan en cuenta a todas las partes.

Es importante que los responsables políticos tengan presente este peligro y adopten medidas para limitarlo. Una ejecución efectiva requiere, asimismo, que la asignación de responsabilidades en materia de supervisión, aplicación y ejecución entre las distintas autoridades quede claramente definida capacidad para atraer a personal competente aumentará la calidad e independencia de la supervisión y ejecución.

3.4.2. Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad

El marco para el gobierno corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas.

El derecho de los accionistas a influir en la sociedad se centra en determinadas cuestiones fundamentales, como la elección de los miembros del Consejo u otras formas de influir en la composición del mismo, los cambios en los estatutos de la sociedad, la aprobación de transacciones extraordinarias y otras cuestiones básicas que se establecen en el Derecho de sociedades y en los estatutos internos de la compañía, aprobación o elección de los auditores.

Entre los derechos fundamentales de los accionistas debe figurar el derecho a: 1) asegurarse métodos para registrar su propiedad; 2) ceder o transferir acciones; 3) obtener información relevante y sustantiva sobre la sociedad de forma puntual y periódica;

4) participar y votar en las juntas generales de accionistas; 5) elegir y revocar a los miembros del Consejo; y 6) participar en los beneficios de la sociedad.

Los accionistas deben tener derecho a participar en las decisiones que impliquen cambios fundamentales en la sociedad, y a ser debidamente informados sobre las mismas. Decisiones de este tipo son, entre otras: 1) los cambios en los estatutos, en la escritura de constitución o en cualquier otro documento rector de la sociedad;

2) la autorización de la emisión de nuevas acciones; y 3) las transacciones extraordinarias, incluida la transmisión de la totalidad o de una parte sustancial de los activos que, en la práctica, suponga la venta de la sociedad.

Los accionistas deben tener la oportunidad de participar de forma efectiva y de votar en las juntas generales de accionistas, debiendo ser informados sobre las normas que rigen dichas juntas, incluidos los procedimientos de votación:

1. Deberá facilitarse a los accionistas, con la debida antelación, información suficiente sobre la fecha, el lugar de celebración y el orden del día de las juntas generales, así como información completa y puntual acerca de las cuestiones que van a someterse a decisión en dichas juntas.

2. Los accionistas deben tener la oportunidad de plantear preguntas al Consejo, incluidas las relativas a la auditoría externa anual, de incluir cuestiones en el orden del día de las juntas generales y de proponer resoluciones, únicamente sujetos a limitaciones razonables

La elección de los miembros del Consejo es un derecho fundamental de los accionistas

Las normas y procedimientos aplicables a la adquisición de control societario en los mercados de capital, y transacciones especiales tales como las fusiones o la venta de partes sustanciales de activos de la sociedad, deben ser articuladas de forma clara y reveladas a los inversores, de modo que éstos puedan comprender sus derechos y recursos. Las transacciones deben llevarse a cabo a precios transparentes y en condiciones justas que amparen los derechos de todos los accionistas en función de sus respectivas categoría

3.4.3. Un trato equitativo hacia los accionistas

El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros.

Todos los accionistas deben tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de violación de sus derechos.

Los accionistas minoritarios deberán ser protegidos frente a actos abusivos por parte, o en interés de accionistas con poder de control, que actúen de forma directa o indirecta, y deberán disponer, asimismo, de medios efectivos de reparación.

3.4.4. El papel de las partes interesadas

El marco para el gobierno corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la

creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero.

3.4.5. Revelación de datos y transparencia

El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa.

Los estados financieros auditados, que reflejan los resultados financieros y la situación financiera de la sociedad (y que, por lo general, incluyen el balance, la declaración de pérdidas y ganancias, la declaración del flujo de caja, y las notas sobre los estados financieros) los derechos fundamentales de los inversores es el de ser informado sobre la estructura de propiedad de la sociedad y sobre sus derechos frente a los demás propietarios. Resulta esencial para la compañía revelar al mercado todos los detalles relativos a posibles operaciones materiales de partes vinculadas, ya sea de forma individual o en grupo, y con independencia de si se han llevado a cabo a precios y en condiciones normales de mercado.

Los usuarios de información financiera y agentes del mercado precisan de información relativa a posibles riesgos materiales que resulten razonablemente previsibles, y entre los que pueden citarse: los riesgos específicos de la industria o zonas geográficas en las que la sociedad desarrolla su actividad

Un auditor independiente, competente y cualificado, deberá llevar a cabo una auditoría anual, con el fin de ofrecer a los miembros del Consejo y a los

accionistas una garantía externa y objetiva de que los estados financieros reflejan fielmente la situación financiera y los resultados de la empresa en todos sus aspectos materiales.

Es cada vez más frecuente que los auditores externos sean recomendados por un comité de auditoría independiente del Consejo o por un organismo equivalente y que sean nombrados por dicho comité o directamente por los accionistas.

Los auditores externos deberán responder ante los accionistas, y asumen frente a la sociedad el compromiso de aplicar la diligencia profesional debida durante la realización de la auditoría.

3.4.6. Las responsabilidades del Consejo

El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas.

La revisión y orientación de la estrategia de la empresa, de los principales planes de actuación, de la política de riesgos, de los presupuestos anuales y de los planes de la empresa; el establecimiento de objetivos en materia de resultados; el control del plan previsto y de los resultados obtenidos por la empresa; y la supervisión de los desembolsos de capital, las adquisiciones y desinversiones de mayor cuantía.

El control de la eficacia de las prácticas de gobierno de la sociedad, y la introducción de los cambios necesarios.

La selección, la retribución, el control y, en su caso, la sustitución de los directivos principales, y la supervisión de los planes de sucesión.

El alineamiento de la retribución a los directivos principales y miembros del Consejo con los intereses de la sociedad y de los accionistas a largo plazo.

Garantizar la formalidad y transparencia del proceso de propuesta y elección de los miembros del Consejo.

El control y gestión de conflictos potenciales de interés entre directivos, miembros del Consejo y accionistas, incluida la utilización indebida de los activos de la empresa y los abusos en operaciones de partes vinculadas.

Garantizar la integridad de los sistemas de presentación de informes contables y financieros de la sociedad, incluida la auditoría independiente, y la disponibilidad de sistemas de control adecuados y, en particular, de sistemas de gestión del riesgo, de control financiero y operativo, y garantizar la adecuación de estos sistemas a la ley y a las normativas aplicables.

CAPÍTULO 4 - LAS CLAVES DEL GOBIERNO

CORPORATIVO

El gobierno de las corporaciones es muchas veces tan complejo como la propia política de un país. Después de todo, las empresas se asemejan a pequeños o grandes países, con sus propios sistemas de gobierno.

Personas y grupos económicos mantienen en su interior fuerzas e intereses diversos que, en mayor o menor medida, procuran ejercer influencia sobre las decisiones relevantes de la empresa.

4.1. LA IDENTIFICACIÓN DE LA SOCIEDAD

¿Qué clase de empresa soy? ¿Cuáles principios son adecuados?

La clave consiste en concentrarse en los problemas típicos de cada tipo de sociedad, de forma que ellos puedan ser resueltos de forma satisfactoria para los grupos de interés relacionados con la empresa.

Ej. Es la que vincula a los accionistas que controlan la sociedad frente a los accionistas minoritarios

En tal sentido, el principal conflicto de interés que debe ser abordado por las reglas de gobierno corporativo de la sociedad y la evaluación del mercado es el que surge entre los intereses de los controladores y los intereses de los otros accionistas e inversionistas de largo plazo. En cada aspecto de gobierno corporativo que se analice, integración del directorio, política de dividendos,

retribución de los ejecutivos u otros, este conflicto debe ser presentado y resuelto de alguna forma.

En las empresas del Estado, el análisis tendrá su centro de gravedad en el nivel de autonomía de la gestión de la empresa frente a decisiones políticas.

La regla del valor es el principio de la creación de valor para todos los accionistas. Las decisiones deben ser tomadas por gerentes y directores siempre orientados por el principio de maximizar la creación de valor.

Esta visión de valor pone como beneficiario directo de las decisiones a los accionistas, no a otros interesados, se crea valor de largo plazo para ellos, no para otros.

Sin embargo, el concepto de largo plazo comprende implícitamente el desarrollo de una estrategia para la mejor supervivencia de la compañía en el tiempo, en función a su entorno, social y político, incorporando al tablero a otros grupos de interés relevantes, como trabajadores, comunidad, acreedores o proveedores, sin quienes es inviable la creación de valor de largo plazo.

Si la receta aplicada a los creadores de valor es de corto plazo, el producto será necesariamente también de corto plazo.

4.2. EL SISTEMA DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERÉS

Un tema crucial para entender el gobierno corporativo de una sociedad es su sistema para resolver los conflictos de interés.

Lo normal es coexistir con ellos, están por todos lados, y se presentan cada vez que los administradores deben adoptar decisiones.

Cada sociedad debe explicar su política y sistema de solución de conflictos de acuerdo con su realidad.

Lo que sí es necesario es que exista una política explícita y conocida por los accionistas y el mercado.

4.3. EL DIRECTORIO Y EL PRINCIPAL EJECUTIVO

Un factor clave para entender el gobierno corporativo de una sociedad es la conformación del Directorio, sus reglas y su relación con el principal ejecutivo de la corporación.

Posibles preguntas:

- ¿Cómo se integra el Directorio? ¿Es un Directorio profesional que reúne capacidades y experiencia útil para dirigir la marcha de la corporación?
- ¿Qué hace el Directorio? ¿Qué papel juega el Directorio? Le corresponde establecer la estrategia y los objetivos de la corporación en una provechosa discusión con la gerencia general, o se limita a un control de las

actividades de la gerencia general en función a propuestas planteadas por la administración

4.3.1. Retribución de los directivos

No es sostenible presentar a una corporación al mercado comprometida con objetivos de largo plazo si mantiene un esquema de retribución del Directorio que premie el corto plazo.

De nuevo no existe una receta. Sin embargo, debe ser compatible con los objetivos y enunciados de la corporación o, de lo contrario, el discurso no será creíble.

La política de dividendos es particularmente relevante para accionistas minoritarios en mercados poco líquidos, como el nuestro.

Dependerá de la realidad de cada corporación, de sus objetivos de largo plazo, de su nivel de madurez, del grado de competencia que enfrente en el mercado, entre otros aspectos. Que además sea explícita, concreta, comprensible y susceptible de ser exigida por los accionistas.

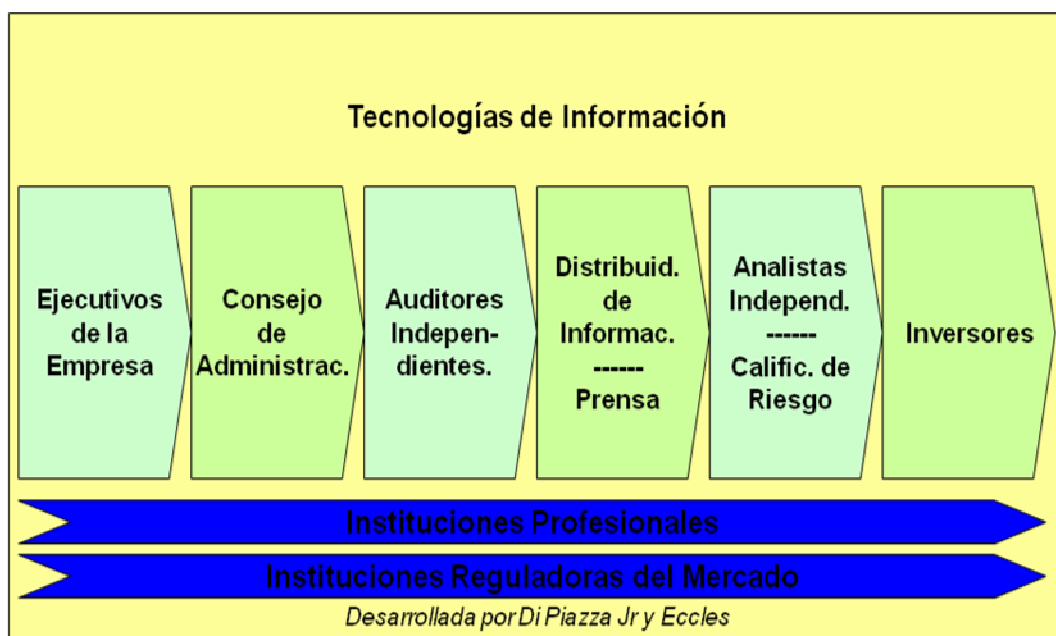
4.4. LA POLÍTICA DE LA INFORMACIÓN

Las decisiones en uno u otro sentido de los inversionistas se basan en el conocimiento que tienen respecto de las políticas y hechos relevantes que una

corporación produce y que la afectan. Es relevante entender qué informa y qué no informa una corporación, cuándo y cómo lo hace.

El conocimiento anticipado de un hecho relevante por determinados accionistas, o personas interesadas, puede tener efectos equivalentes a un reparto privilegiado, discriminatorio de valor entre los accionistas. Por ello, la política concreta de control de información es un factor muy importante en la evaluación del gobierno corporativo.

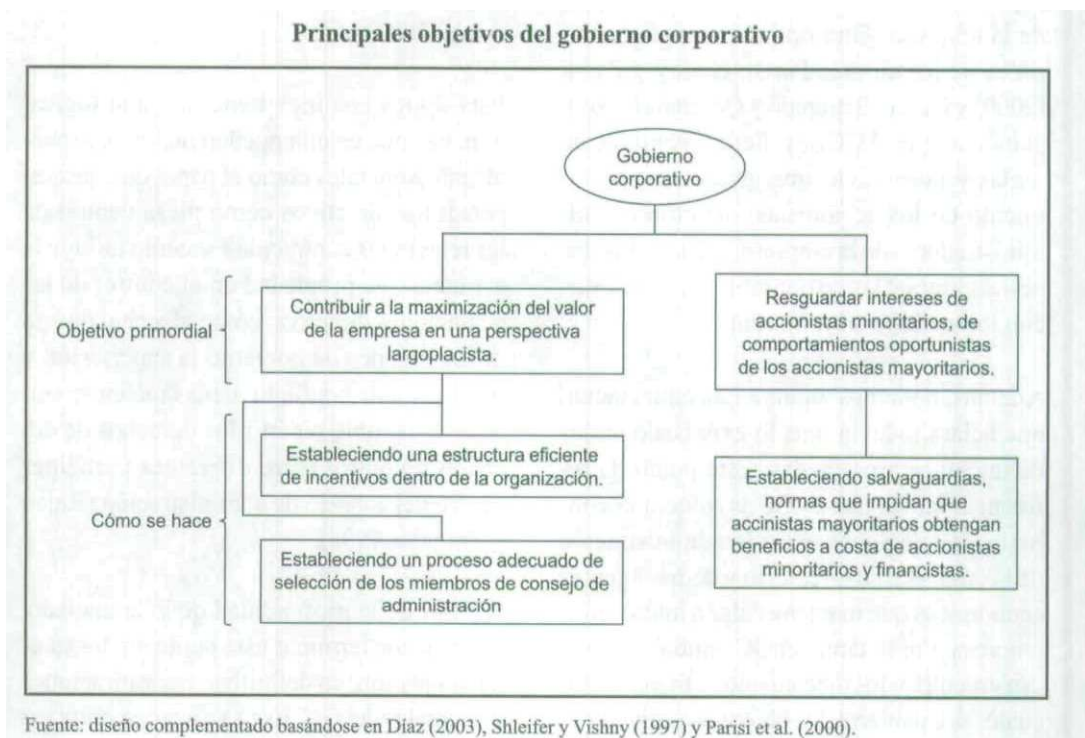
El compromiso por la vía de la comunicación es el pacto implícito entre la corporación, sus controladores y el mercado de inversionistas, de llevar la corporación en determinada dirección y garantizar a cada uno un trato justo y predecible, especialmente a aquellos que carecen de contratos particulares que regulan la relación.



Fuente: Gobierno Corporativo y Transparencia en Uruguay. Presentación realizada por los profesores Jorge Xavier y Virginia Riva. (2004).

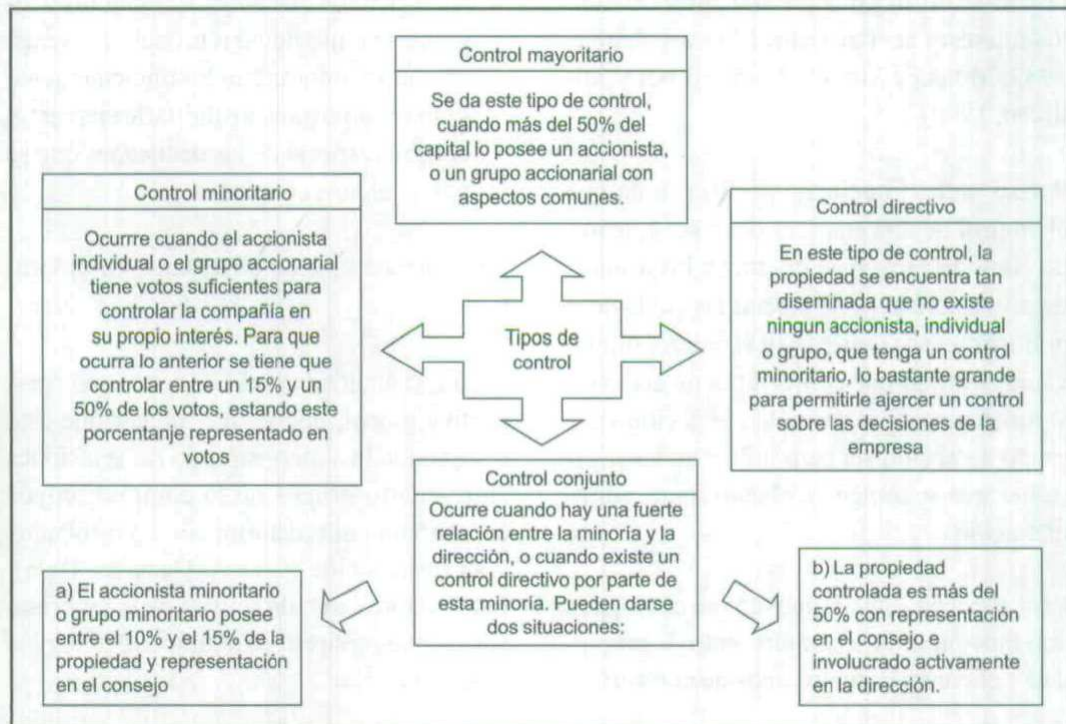
4.5. LOS SISTEMAS DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

Creo que es preferible promover una fórmula basada en el arbitraje, con procesos expeditivos, que expresamente se refieran a los problemas típicos del accionista minoritario, tales como incumplimiento de la política de dividendos o el ejercicio de ciertos derechos



Fuente: Contreras, F., & Garnica, J. (2008). El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos. *Cuadernos de Administración* (01203592), 21, 35, p. 102.

Tipos del control corporativo



Fuente: elaboración propia, con base en Fogelberg (1980) y Fox y Hamilton (1994).

Fuente: Contreras, F., & Garnica, J. (2008). El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos. *Cuadernos de Administración* (01203592), 21, 35, p. 106.



Fuente: Gobierno Corporativo y Transparencia en Uruguay. Presentación realizada por los profesores Jorge Xavier y Virginia Riva. (2004).

4.6. EL PROBLEMA DE AGENCIA

El control y la propiedad de una sociedad no siempre están en manos de los mismos agentes, sino que los accionistas (propietarios del capital) “contratan a un agente profesional” para que realice la administración (administradores). Existe una relación de mutua conveniencia, por la cual los inversionistas necesitan el conocimiento humano especializado del administrador para generar rentas sobre el capital invertido, en tanto éstos necesitan del capital invertido para realizar sus proyectos de negocios.

Surge así el “problema de agencia”, debido a que esa relación supone la realización de un “contrato” entre inversionistas y administradores que regule claramente las responsabilidades asumidas, en particular, qué se hará con el capital invertido y cómo se distribuirán las utilidades generadas. Si fuese posible estructurar contratos completos considerando todas las situaciones que hipotéticamente se pueden presentar, el problema no existiría. Pero además, resulta imposible redactar o poner por escrito todas las situaciones que eventualmente podrían presentarse en el futuro. Por definición se trata entonces de contratos “incompletos”, quedando en manos de los administradores gran parte de los derechos y facultades para tomar decisiones en situaciones no especificadas.

A ello se le agrega el hecho de que, cuando la propiedad está diseminada en una gran cantidad de accionistas, la escasa participación en la propiedad genera muy

escasos incentivos para informarse y participar en la vida de la sociedad, con lo cual el control se ve diluido.

La utilización de los recursos invertidos de la sociedad en provecho propio por parte de los administradores, se ve así facilitada por la existencia de ambos problemas: contratos incompletos y falta de control de los inversionistas. En este contexto, aparecen básicamente dos mecanismos que permiten la “apropiación” de valor por parte de los administradores, en desmedro de los propietarios del capital:

- Precios de transferencia, donde se fijan precios entre la empresa y sus clientes y proveedores, en condiciones distintas a las de mercado. Por ello, normalmente en los estatutos se establecen requisitos de aprobación por parte de los accionistas para determinadas transacciones.
- Extracción de oportunidades de negocios, a través del desvío de un negocio rentable hacia otras empresas donde el administrador mantiene intereses.

¿Cómo puede enfrentarse el problema de agencia? Básicamente a través de los siguientes mecanismos:

- Derecho a control de los inversionistas. Mecanismo que opera a través del establecimiento de derechos de control de los accionistas sobre los administradores, fijados por la ley. Obviamente, el derecho más

importante que puede identificarse en este sentido, es a votar en las asambleas de accionistas, exigiéndose por ejemplo determinados porcentajes mínimos en casos de fusiones, adquisiciones, integración del Directorio, remuneración de directores, políticas de dividendos, etc.

- Reputación. Consiste en el interés de los administradores de proteger su buen nombre, como forma de asegurar el reconocimiento por parte del mercado y mantenerse así “en carrera”.
- Concentración de la propiedad. Cuando en los hechos la protección legal no es la adecuada, la respuesta al problema de agencia consiste en la concentración de la propiedad en pocas manos, las de aquellos accionistas que están en mejores condiciones de monitorear el comportamiento de los administradores.
- Comités de Auditoría. Consiste en la conformación de un comité cuyo objetivo es la fiscalización del funcionamiento de la organización, con las siguientes funciones:
 - a. Examinar los estados financieros.
 - b. Proponer la designación de la Auditoría Externa y –en su caso- de la entidad calificadora de riesgos.

- c. Opinar sobre los sistemas de remuneración y compensación de los directores y gerentes.
- d. Examinar transacciones con partes relacionadas.
- Derecho a retiro. Consiste en el establecimiento del derecho de los accionistas a retirarse de la sociedad –y la obligación de ésta de rescatar el capital accionario-, en casos que existan operaciones que puedan comprometerla patrimonialmente (enajenación de determinado porcentaje de los activos o establecimiento de garantías sobre los mismos, por ejemplo).

Señala Alberto Tapia Hermida (Universidad Complutense de Madrid), refiriéndose a las consecuencias del “problema de la agencia”:

“Esta falta de control de los gestores efectivos de las sociedades cotizadas resulta dañosa para la eficiencia del mercado de valores, por cuanto a la misma subyace una situación de conflicto –cuando menos, potencial- entre los intereses de los accionistas de dichas compañías y los de sus gestores. Y dicho conflicto, en situaciones de falta de control societario, se resolverá en contra de quienes carecen del poder real, esto es, de los accionistas”.

CAPÍTULO 5 - GOBIERNO CORPORATIVO EN EL

URUGUAY

5.1. BANCO CENTRAL DEL URUGUAY

El BCU fue creado en 1967. Tiene autonomía técnica, administrativa y financiera en los términos de la Constitución de la República y de la Carta Orgánica. Sus principales finalidades son la estabilidad de precios y la regulación y supervisión del sistema financiero y del sistema de pagos.

Por otra parte tiene a su cargo exclusivo la emisión de billetes y acuñación de monedas en todo el territorio uruguayo. A su vez, actúa como asesor económico, banquero y representante financiero del Gobierno y administra las reservas del Estado.

Parte de los objetivos fundamentales que tiene el BCU es velar por la estabilidad, solvencia y funcionamiento adecuado de las instituciones del sistema financiero.

La Superintendencia de Servicios Financieros tiene a su cargo la supervisión y regulación del sistema financiero, y es precisamente este organismo que forma parte del BCU el cual emite una serie de estándares mínimos a cumplimentar por las instituciones financieras del país, siendo por tanto el contralor de las mismas.

La aparición de nuevos instrumentos financieros, concatenado con el avance tecnológico que percibimos día a día ha llevado a que el control sobre los distintos

actores del sistema financiero de nuestra plaza sea más estricto que en anteriores situaciones. Las crisis, tales como la más reciente vivida hace pocos años, no hacen más que hacer perder la confianza a los depositantes y/o inversores del mercado financiero haciendo perder quizás la más importante de las características que debe poseer un mercado de este tipo, los cuales son basados en la restricción del consumo hoy para lograr un mayor rédito en el futuro.

Fuera de otras tareas tales del BCU como el llevar a cabo políticas monetarias o tener un eficaz sistema de pagos, específicamente para el tema tratado en esta monografía el organismo interlocutor que nos es pertinente es la ya mencionada Superintendencia de Servicios Financieros, donde una de sus tareas más afines es controlar que determinadas prácticas de buen gobierno corporativo sean cumplidas por sus controlados, es decir vela por la seguridad de los clientes del sistema bancario para nuestro caso.

Muchas veces, un cliente de una institución bancaria luego de realizar su inversión o depósito, no sabe el devenir futuro que tendrá su capital, es por ello que para regular que dichas instituciones no realicen actos que atenten contra el mismo siendo excesivo el riesgo a tomar con la consecuente falta de fondos por malas decisiones, es que existen este tipo de normativas, con el fin de resguardar los intereses para cada cliente de una institución bancaria pero también para cubrir los intereses de otros actores intervinientes del multifacético mundo financiero.

De todas formas, fuera de la figura de contralor del BCU en el mercado financiero uruguayo, también los distintos bancos de plaza poseen códigos de buenas prácticas de gobierno corporativo a llevar a cabo, donde en algunos casos pueden

llegar a ser tal o más exigentes que lo que el BCU solicita de cumplir a las mismas.

5.2. INSTITUCIONES BANCARIAS DE PLAZA

Las instituciones bancarias que están instaladas hoy en día en el país son las siguientes:

Banca Oficial:

- Banco de la República Oriental del Uruguay
- Banco Hipotecario del Uruguay

Banca Privada:

- Banco Bandes Uruguay S.A.
- Banco Itaú S.A.
- Nuevo Banco Comercial S.A.
- Discount Bank (Latin America) S.A.
- Banco Santander S.A.
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Uruguay S.A.
- HSBC Bank (Uruguay) S.A.
- Banco Surinvest S.A.
- Citibank N.A. Sucursal Uruguay
- Lloyds TSB Bank plc
- Banco de la Nación Argentina

5.3. NORMATIVA

5.3.1. Circular N° 1987 del Banco Central del Uruguay (2008)

Gobierno Corporativo en Instituciones de Intermediación Financiera en el Uruguay.

“Artículo 34 (RÉGIMEN APLICABLE). Las instituciones de intermediación financiera deberán implementar un gobierno corporativo que cumpla con las definiciones, principios y objetivos dispuestos en los artículos siguientes y con los que se deriven de los Estándares Mínimos de Gestión para Instituciones de Intermediación Financiera que establece la Superintendencia de Instituciones de Intermediación Financiera.”

“Artículo 34.1 (DEFINICIÓN Y ALCANCE). El gobierno corporativo es la forma mediante la cual las instituciones de intermediación financiera se organizan para llevar a cabo la administración y el control de gestión. Está constituido por las estructuras de dirección de la institución (el Directorio o autoridad jerárquica equivalente), las de gestión (la Alta Gerencia, incluido el Oficial de Cumplimiento) y las de control (Comité de Auditoría, Auditoría Interna y Auditoría Externa, entre otros), así como por el conjunto de prácticas adoptadas para llevar adelante la dirección, monitoreo y control diario del negocio, en el marco de las leyes y regulaciones aplicables. Las citadas prácticas deberán

permitir establecer los objetivos institucionales, determinar los medios para alcanzarlos y supervisar su cumplimiento, asegurando en todos los casos una actuación de acuerdo con el mejor interés de la entidad, sus accionistas y acreedores y respetando los derechos de los consumidores y de los demás grupos de interés.

El gobierno corporativo procurará además la adhesión de los funcionarios de la institución a estas prácticas.”

“Artículo 34.2 (REQUISITOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO).

Independientemente de la estructura adoptada, un gobierno corporativo eficaz deberá comportar, entre otros:

- la competencia ética y profesional de los directivos y alta gerencia;
- el establecimiento de una estrategia eficiente para el cumplimiento de los objetivos de la institución;
- una estructura organizacional equilibrada con una clara definición de roles y responsabilidades;
- un ambiente de control acorde a la naturaleza, tamaño y complejidad de las operaciones de la institución y su perfil de riesgos;
- un adecuado sistema de gestión integral de riesgos;
- sistemas contables íntegros y confiables;
- la divulgación oportuna y precisa de información financiera, de gestión, de la titularidad y del gobierno de la entidad;

- políticas claras y transparentes en materia de retribución a directivos y alta gerencia;
- el control y la gestión de potenciales conflictos de interés entre los accionistas, los directivos, la alta gerencia y otras partes vinculadas;
- la protección de los intereses de los depositantes y demás interesados”

“Artículo 36.3 (INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO). Las instituciones de intermediación financiera deberán elaborar, con carácter anual y relacionado al cierre de ejercicio, un informe de gobierno corporativo, que deberán incluir en su página Web antes del 31 de marzo del año siguiente al ejercicio económico al cual está referido.

El citado informe atenderá al siguiente contenido mínimo, en lo que corresponda.

1. Estructura de la propiedad – Se explicará:
 - 1.1 a cuánto asciende el capital de la sociedad y las suscripciones pendientes de integración, señalando las fechas en que éstas deberán efectivizarse o si deberán aportarse a simple requerimiento de la entidad;
 - 1.2 las distintas clases de acciones y sus características;
 - 1.3 la nómina de los accionistas, especificando el porcentaje de participación que corresponda a cada uno de ellos;
 - 1.4 los movimientos más significativos acaecidos durante el ejercicio en la estructura accionaria;

- 1.5 las disposiciones estatutarias en materia de elección, nombramiento, aceptación, evaluación, reelección, cese, revocación, etc. de los miembros de los órganos de administración y de control;
- 1.6 el régimen de adopción de acuerdos sociales (mayorías, tipos de votos, mecanismos previstos para los acuerdos, etc.);
- 1.7 la existencia de Reglamentos de asambleas de socios o accionistas, con una breve descripción de aspectos tales como: constitución y quórum, convocatoria, acceso anticipado a información relevante para la toma de decisiones de acuerdo al orden del día, asistencia (presencia física, voto a distancia, etc.);
- 1.8 las medidas adoptadas para fomentar la participación de los accionistas a las Asambleas generales y los datos de asistencia a dichas Asambleas celebradas en el ejercicio;
- 1.9 los acuerdos adoptados en las Asambleas generales celebradas en el ejercicio y el porcentaje de votos con los que se adoptó cada acuerdo (número de votos emitidos, número de votos a favor, número de votos en contra, número de abstenciones).

Las sucursales de personas jurídicas extranjeras deberán informar acerca de la estructura de la propiedad de su casa matriz.

2. Estructura de administración y de control – Se explicitará:

- 2.1 la integración de los órganos de administración especificando, para cada uno de ellos: cargo, fechas de primer y último nombramiento, procedimiento de elección, perfil y breve descripción de funciones y facultades;
- 2.2 la composición del Comité de Auditoría y de otros órganos de control constituidos en la entidad, incluyendo una breve descripción de los objetivos, reglas de organización y funcionamiento, responsabilidades atribuidas a cada uno, facultades de asesoramiento y consulta de cada uno;
- 2.3 los nombres de síndicos y personal superior, considerando para ello la definición de personal superior dispuesta por el artículo 38.11 de la Recopilación de Normas de Regulación y Control del Sistema Financiero;
- 2.4 número de reuniones que han mantenido los órganos de administración y de control durante el ejercicio;
- 2.5 informes sobre las actividades de los órganos de administración y de control;
- 2.6 ceses que se hayan producido durante el período en los órganos de administración y control.

Las sucursales de personas jurídicas extranjeras deberán informar acerca de la estructura de administración y control de la sucursal, considerando lo dispuesto en los artículos 35.4 y 35.9.

3. Sistema de gestión integral de riesgos:

- 3.1 se describirán brevemente las políticas, procedimientos y mecanismos de control implementados para una apropiada identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos que enfrenta la entidad;
- 3.2 se expondrán las metodologías y sistemas de cuantificación de cada uno de los riesgos;
- 3.3 se describirán las herramientas de gestión empleadas;
- 3.4 se identificarán y describirán los procesos de cumplimiento de las distintas regulaciones que afecten a la institución;
- 3.5 se indicará si las pérdidas derivadas de una materialización de los riesgos han sido mayores a las esperadas, explicitando –por cada tipo de riesgo- las circunstancias que las motivaron.

Las sucursales de personas jurídicas extranjeras deberán informar acerca del sistema de gestión integral de riesgos de la sucursal, considerando lo dispuesto en los artículos 35.4 y 35.9.

4. Auditoría Externa – Se explicitará:

- 4.1 los mecanismos establecidos por la institución para preservar la independencia del auditor;
- 4.2 el número de años que el auditor o firma de auditoría actuales llevan de forma ininterrumpida realizando trabajos de auditoría para la entidad.

5. Indicar si la entidad estuviere sometida a normativa diferente a la nacional en materia de gobierno corporativo y, en su caso, incluir aquella información que esté obligada a suministrar y sea distinta de la exigida por estas normas.
6. Otras informaciones de interés – Entre otras que correspondiere, se deberá indicar la dirección y el modo de acceso al contenido de gobierno corporativo en la página web de la entidad.

Al final del informe deberá incluirse y completarse la siguiente cláusula:

“Este informe anual de gobierno corporativo ha sido aprobado por ...(órgano de administración)... de ...(nombre de la entidad)..., en su sesión de fecha” ”

5.3.2. Estándares Mínimos de Gestión para Instituciones de Intermediación Financiera

A continuación definimos los principales puntos de la normativa CERT establecida por el BCU, la cual apunta a las buenas prácticas e indica estándares de gobierno corporativo. El detalle de la misma se encuentra en el anexo 9.12.

ESTÁNDARES DE GOBIERNO CORPORATIVO (C)

- DIRECTORIO
- ALTA GERENCIA
- COMITÉ DE AUDITORÍA
- AUDITORÍA INTERNA
- AUDITORÍA EXTERNA

ESTÁNDARES DE EVALUACIÓN FINANCIERA (E)

ESTÁNDARES DE GESTIÓN DE RIESGOS (R)

- EL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS
- RIESGO DE CRÉDITO

- RIESGOS DE MERCADO
- RIESGO DE LIQUIDEZ
- RIESGO OPERACIONAL
- RIESGO PAÍS
- RIESGO DE CUMPLIMIENTO
- RIESGO DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIAMIENTO DEL TERRORISMO (LA/FT)
- RIESGO DE REPUTACIÓN

ESTÁNDARES DE TECNOLOGÍA (T)

CAPÍTULO 6 - INVESTIGACIÓN DE CAMPO

6.1. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

6.1.1. Análisis del Banco Central del Uruguay

Se efectuó el siguiente cuestionario al Intendente de Supervisión Financiera del BCU, cuyas respuestas figuran en el anexo 9.1.

A continuación presentamos el resumen del mismo:

1 - ¿Qué herramientas utiliza el BCU para hacerle un control o seguimiento de buenas prácticas de gobierno corporativo a las instituciones financieras?

Encontramos que las herramientas de control que utiliza el BCU para las buenas prácticas de gobierno corporativo son la regulación por un lado y metodología de supervisión por otro.

En lo que refiere a la regulación, se utilizan una serie de estándares mínimos definidos en un marco normativo llamado CERT (Gobierno Corporativo, Evaluación Económico - Financiera, Riesgos y Tecnología), el cual busca que las instituciones cumplan con determinados requisitos e identificar debilidades si existieran. Es un documento de acceso público, el cual esta publicado en la web

del BCU a la vista de quien lo requiera. En cuanto a la metodología de supervisión, consiste en la aplicación de determinados procedimientos que tienen establecidos de forma interna y de carácter reservado en cuanto a su forma de trabajar.

2 - ¿Cuáles son los puntos que el BCU presta más atención, referidos al cumplimiento por parte de las Instituciones Financieras, de los estándares mínimos (CERT)?

Todos los puntos del CERT para el BCU son igual de importantes en cuanto a su cumplimiento. No hay un mayor o menor grado de cumplimiento, se cumple o no. Evidentemente el tipo de incumplimiento estará directamente relacionado con el plazo necesario para corregirlo, ya que hay elementos que llevan más tiempo que otros modificarse. El que tiene la mayor responsabilidad en la gestión de la institución es el Directorio, por lo tanto que el gobierno corporativo funcione adecuadamente es su responsabilidad. Debe operar de forma independiente a la alta gerencia que es la responsable de la gestión diaria. Si sucede que el gerente general integra el Directorio, lo cual sucede habitualmente, los demás miembros deberán tener una función no ejecutiva de modo de asegurar que quien está en el día a día no ejerza una influencia significativa en la toma de decisiones del Directorio.

3 - ¿Qué utilidad tienen los informes de gobierno corporativo que elaboran las Instituciones Financieras para el BCU, más allá de la exigencia legal de su elaboración?

Más allá de la exigencia legal que tienen las instituciones financieras de presentar sus respectivos informes de gobierno corporativo anuales para el BCU, la idea es que todos cumplan con un concepto de disciplina de mercado, es decir lograr la transparencia financiera a través de la homogeneización de los informes de riesgo publicados por los bancos.

4 - ¿Cómo controla el BCU que los informes de gobierno corporativo que se exigen a las instituciones financieras sean correctos y reflejen la realidad?

La forma que tiene el BCU de controlar que los informes de gobierno corporativo presentados por las instituciones financieras sean correctos y reflejen la realidad, es a través de una actividad de supervisión, es decir que el BCU envía un equipo multidisciplinario de trabajo al estilo de una auditoría externa para realizar los controles pertinentes.

5 - ¿Qué medidas puede tomar el BCU en caso de que alguna de las instituciones financieras no cumplan con los requisitos exigidos?

En los casos que las instituciones financieras no cumplan con los requisitos exigidos que marca el BCU, las medidas que puede aplicar van desde una recomendación para poder cumplir con los estándares de gobierno corporativo, multas en caso de incumplimiento de las pautas sugeridas, intervención en la institución y en último caso retiro de la licencia para operar.

6 - ¿Ud. cree que la crisis bancaria del 2002 hubiera tenido menos empresas o personas perjudicadas de haberse elaborado en aquella época los actuales informes de gobierno corporativo?

Las prácticas de gobierno corporativo que se llevan a cabo al día de hoy y son exigidas por el BCU, son una enseñanza a partir de lo sucedido en la crisis bancaria del 2002. Si bien las instituciones que fallaron y también las que no, tenían debilidades que el nuevo sistema trata de mitigar, no se pueden hacer especulaciones de qué hubiera sucedido en el 2002 si se hubieran implantado los estándares de gobierno corporativo exigidos por el BCU.

7 - ¿Ud. cree que un depositante persona física tiene conocimiento de la estructura de gobierno corporativo que tienen las instituciones financieras, al momento de elegir aquella donde depositar sus ahorros?

En términos generales las personas físicas no se ocupan de analizar la información financiera ni la estructura de gobierno corporativo, más bien se guían por empresas consultoras o calificadoras de riesgos que emiten opiniones sobre cada institución.

8 - ¿Considera que la publicidad que se da a la estructura de gobierno corporativo de una institución financiera es suficiente?

Según el BCU, se cree que la publicidad que realizan las instituciones financieras sobre sus informes de gobierno corporativo es suficiente.

9 - ¿En su opinión, hay algún tema que Ud. Entiende que nosotros le debiéramos preguntar al entrevistado de cada banco, respecto al tema de gobierno corporativo?

Al BCU le interesa saber cuál es la opinión que tienen las instituciones financieras acerca de las exigencias de los informes de gobierno corporativo solicitados y si dichas obligaciones le brindan flexibilidad en cuanto a la realización de sus negocios.

6.1.2. Análisis del sistema bancario

Se efectuó el siguiente cuestionario a los gerentes de riesgo de la banca pública y privada de plaza, cuyas respuestas figuran en los anexos 9.2. al 9.11.

A continuación presentamos el resumen del mismo:

1 - ¿Cada cuánto se revisan los objetivos y estrategias para verificar que sigan siendo válidos?

Se revisan de forma anual en su totalidad, luego hay diferentes visiones y posturas en las cuales se va viendo ya sea mes a mes, trimestralmente o cuatrimestralmente el cumplimiento de los resultados. En otros casos en particular como el HSBC y el Discount planifican un horizonte a 5 años en un perfil más macro para ver la idea de hacia dónde quiere llegar el banco en lo que serían condiciones normales.

2 - ¿Se verifica el cumplimiento del Código de Ética? ¿Cómo?

En todos los bancos existe un Código de Ética y su cumplimiento se verifica por distintos departamentos tales como Auditoría Interna, Comité de Cumplimiento (Compliance) y Recursos Humanos.

Para verificar el cumplimiento existen capacitaciones del personal para que esté al tanto de la normativa vigente y sus correspondientes actualizaciones. También existen mecanismos para que de forma anónima un empleado pueda elevar a

quien corresponda ya sea vía mail o carta al/los departamento/s encargados del tema los problemas que haya detectado con respecto a la ética. Posteriormente los encargados hacen controles y chequeos para verificar si realmente existen debilidades, y si las hay tomar cartas en el asunto.

Adicionalmente algunos bancos hacen controles de muestreo al personal para chequear si los mismos están al tanto del código y sus modificaciones.

La forma de comunicación de las pautas del Código de Ética es mediante la utilización de diferentes vías, una de ellas puede ser por la intranet de cada banco. En resumen, además de los controles formalmente predefinidos, está el control del día a día en la forma de trabajo.

3 - ¿Se hacen evaluaciones para verificar que todo el personal entienda y cumpla con su rol respecto a lo que el control interno se refiere? ¿De qué tipo y con qué periodicidad?

En la mayoría de los bancos hacen encuestas (por ejemplo el BROU contrata algunas empresas de forma tercerizada), evaluaciones utilizando indicadores que se materializan en puntajes y controles sorpresivos que son llevados a cabo por medio ya sea de la Auditoría Interna, Auditoría Externa o el Comité de Riesgo Operacional y Control Interno (compuesto por los principales integrantes del banco).

Los controles se hacen una vez al año como mínimo, pero dependiendo del tema a tratar será la periodicidad que los mismos tengan.

El BCU como órgano de contralor cada dos años envía un equipo multidisciplinario para verificar todo lo que concierne a la normativa exigida (CERT), y dentro de ello se encuentra definido este punto.

La metodología más usual termina siendo la de detectar los problemas y debilidades y en base a ello se realizan diferentes planes de acción para su regularización, se deja constancia de ello en una base de datos y posteriormente el control de que el plan realmente se lleve a cabo.

Se le da mucha importancia en tener una estructura fuerte de procesos en lo que uno hace y otro autoriza.

En el caso del BHU no se hacen evaluaciones de ese tipo, se hace un control en procedimientos y funciones, no enfocado a las personas.

4 - ¿Se tiene evaluada la calidad y cantidad del capital para absorber pérdidas potenciales y proteger tanto a depositantes como acreedores? ¿Cómo asegura la Alta Gerencia el riesgo de liquidez? ¿Está dispuesto a capitalizar al banco en caso de situaciones de retiros extraordinarios?

En todos los bancos se tiene evaluada la calidad y cantidad de capital para absorber pérdidas, los análisis que se realizan son similares, aunque la periodicidad del control puede variar, desde reportes diarios, semanales, mensuales, trimestrales y anuales. Lo que se hace desde la Tesorería es analizar todos los movimientos de depósitos y colocaciones que hay y asegurar que existan los fondos suficientes para atender a todas las demandas.

Igualmente el tema de liquidez esta parametrizado mediante programas internos hechos a medida en cada banco en donde cualquier indicio de ello salta la alarma, la cual se eleva y se toman medidas preestablecidas.

Los departamentos involucrados en los análisis son tesorería, riesgo y algunos bancos tienen también comités como el caso del Santander con el Comité ALCO (Asset Liability Committee).

Adicionalmente en cuanto a la liquidez se proyecta un flujo de caja, activos, pasivos y gaps de liquidez en varios escenarios llamados de estrés, que entre otras cosas está dispuesto en la normativa del BCU y que deben reportar a fin de cada mes.

Los niveles pueden ir de 1 a 6 en donde el primer escenario H1 por ejemplo los depósitos no suben y los préstamos crecen, allí se observará cuál será el saldo de caja a 7, 30, 90 y a 180 días. Luego en un escenario H3 caen los depósitos de la cartera y no se cobra nada, por lo tanto el banco tiene que subsistir con lo que tiene en sus disponibilidades.

Para tener una referencia, en el 2001 el escenario fue menor que H3.

Por otro lado más allá de los indicadores hay bancos que tienen asegurado el riesgo de liquidez ya que tienen hasta el triple en términos de responsabilidad patrimonial mínima según lo exigido por el BCU (ej. BROU está por encima del doble y BHU el triple).

Se entiende que las filiales son independientes y responden con su patrimonio ante la situación de los retiros.

En cuanto a los retiros extraordinarios lo que se precisa no es capital sino encaje. En el caso del BHU, fue capitalizado hace un par de años y eso fue a través de una ley.

Por otro lado lo que se hace desde la tesorería es analizar todos los movimientos de depósitos y colocaciones que hay, y asegurar que existan los fondos suficientes para atender a todas las demandas.

En otros bancos como el Itaú lo que se hace en el caso de retiros extraordinarios es que la matriz les otorga una línea de financiamiento.

Este punto no fue contestado en el caso del Discount.

5 - ¿Se realizan préstamos a compañías o individuos relacionados con el banco?
¿Cómo se maneja?

Sí, se realizan y los hay de distintos casos. En lo que a préstamos al personal superior de cada banco se refiere, hay una normativa del BCU que regula la situación y su principal objetivo es que los empleados sean evaluados de igual forma que lo harían con cualquier tercero, es decir que no tengan ningún trato preferencial en ese sentido.

También se realizan colocaciones por parte de las entidades de plaza en sus respectivas casas matrices, como es el caso del BBVA.

Otro caso es el del HSBC que hace especial hincapié en hacer operaciones con otros bancos del mismo grupo HSBC de otros países.

Vale mencionar que hay un caso particular que es el del BHU el cual no puede prestar a personas jurídicas de ningún tipo, únicamente personas físicas y cumpliendo todas con los mismos requisitos exigidos en el procedimiento de gestión de crédito.

Esta inculcación del tratamiento igualitario en lo que a la gestión de créditos se refiere, fue remarcado por todos los bancos.

6 - ¿Fuera de los requisitos regulatorios, las provisiones constituidas son coherentes con los niveles de riesgo asumidos?

La respuesta de todos los bancos fue que sí, lo que hay que acotar es que la opinión generalizada es que las provisiones regulatorias son excesivamente altas, más aún en comparación con los estándares internacionales.

7 - ¿Existen excepciones de las políticas establecidas en ciertas ocasiones particulares? ¿Quién autoriza las excepciones? ¿Cómo se controlan?

Las hay particularmente en el caso de créditos, las mismas son controladas y son aprobadas dependiendo del caso por el personal pertinente. Las excepciones en las políticas del banco tienen varios niveles de autorizaciones, donde es común que por ejemplo en el caso de un préstamo se estipule quien autoriza dependiendo del monto de la operación, subiendo hacia arriba en la escala jerárquica hasta llegar al Directorio.

Algunas instituciones tienen esto aclarado en un manual de créditos donde se encuentra todo definido para este tipo de casos. Se lleva un registro de las excepciones las cuales luego pueden llegar a ser analizadas en comités para ver la evolución de las mismas y que sean un número controlado dentro de la operativa del día a día.

8 - ¿Cómo define la Alta Gerencia a los responsables por la gestión de los riesgos financieros? ¿Y cómo define la separación de responsabilidades?

Salvo las instituciones públicas en donde los cargos gerenciales son designados mediante concursos con presentación de proyectos y también por méritos, en los privados se realizan los nombramientos por parte del Gerente General, miembros del Directorio o de casa matriz. En cuanto a la definición de la separación de responsabilidades, las instituciones aquí son tomadoras en el sentido que ya tienen estipuladas las mismas desde casa matriz, tienen establecido el modelo de gobierno con las funciones para cada cargo. Cada responsable tiene definido el cargo, por ende la separación de responsabilidades está definida por la propia función de cada uno.

9 - ¿Qué tipo de planes de contingencia se usan para encarar una crisis de liquidez?

Existen planes de contingencia establecidos con unas determinadas señales de alerta, donde dependiendo de las mismas se disparan distintas acciones para su solución. Las señales pueden tener que ver con los números internos del banco y con lo que se detecta en el mercado. También a partir de este tipo de situaciones surgen distintos comités para tratar el tema. Los planes están evaluados en distintos niveles de estrés para tener definido de manera más óptima las acciones a llevar a cabo para mitigar este tipo de crisis dependiendo del grado.

Las acciones a llevar a cabo pueden ser varias tales como cortar créditos, vender algunas posiciones para aumentar la liquidez, etc. Es importante tener parte de la cartera líquida para estos casos. Se controla también el no tener una gran concentración de depósitos y diversificar la captación de fondos, de modo de minimizar este tipo de riesgo.

Salvo el BROU que se encuentra en proceso de redacción de este tipo de manuales los demás bancos de plaza ya lo tienen definido, fuera de que en los hechos ya han sabido cómo actuar por la experiencia claramente de lo sucedido en el 2002.

El BCU les exige a las instituciones el tener un plan de contingencia para estas situaciones, donde luego lo revisa y valida.

10 - ¿Participa el Directorio activamente en la revisión periódica de los principios y políticas de la institución? ¿Se da cuenta de dicha revisión a los propietarios?

El Directorio participa activamente no solo anualmente sino durante el año, esto es un requisito de las normas y estatutos. Varios bancos cuentan con distintos comités donde se va estando al tanto en elementos de este tipo. Las políticas vienen dadas y son adaptadas a la realidad local.

En cuanto a los propietarios, en el caso de los bancos públicos el propietario es el Estado y por encima del Directorio está el Tribunal de Cuentas, Ministerio de Economía y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto.

En el caso de los bancos privados, los propietarios lo que ven es la situación global del grupo, los cambios que se susciten en esta materia se encuentran en la memoria anual e informe de gobierno corporativo.

11 - ¿Qué medidas toma la Alta Gerencia para minimizar el impacto del riesgo país, y cómo se mide el mismo en la institución?

Las medidas varían según la categoría del país, donde dependiendo del mismo se aprueban desde las respectivas casas matrices los distintos topes de exposición en cuanto al riesgo se refiere. De todas formas, en la medida que ya se encuentren operando en el Uruguay están asumiendo un determinado riesgo país. También influye en el análisis la perspectiva que tenga la economía y el estado en que se encuentra el país en general.

En algunos casos se realizan reportes de riesgo donde se van monitoreando las tasas en relación a la evolución de las tasas internacionales.

Un caso particular es el del BHU, ya que no puede operar fuera de la jurisdicción nacional, sólo tiene clientes residentes aunque sí puede recibir depósitos de un no residente siendo ésta la única excepción.

En cuanto al resto de la banca privada no tienen autonomía para decidir inversiones que involucren asumir un riesgo país, las decisiones de este tipo son decididas a nivel del grupo económico.

12 - ¿Qué tipo de políticas y procedimientos se utilizan para prevenirse de actividades criminales en cuanto a la legitimación de activos? ¿La institución realmente conoce a sus clientes? ¿Qué tipo de indagación efectúa para confirmar los datos de un cliente?

Hay un departamento encargado en las instituciones financieras que trata el tema de lavado de activos, el mismo se llama Compliance (Cumplimiento) o por ejemplo en el BROU es la UPLA (Unidad de Prevención y Lavado de Activos). Para cualquiera de ellos ya sea en instituciones públicas o privadas, tienen definidos procedimientos y políticas que marca el BCU por un lado y por otro las respectivas casas matrices.

Hay que agregar que todos los bancos prestan mucha atención a este tema, no solo por el BCU sino por lo que significa para el medio el lavado de activos por actividades delictivas, por eso se analiza cuidadosamente a los clientes, solicitándoles todo tipo de información la cual queda en una base de datos interna y que se va actualizando.

Por otro lado cabe mencionar que no se puede estar día a día revisando las operaciones de todos los clientes, por lo que sus sistemas informáticos tienen alertas automáticas en caso de que se produzcan movimientos sospechosos.

13 - ¿Quién fija las remuneraciones de los Gerentes y Directores? ¿Son de conocimiento y aprobación de los propietarios?

En general son fijados entre el Directorio de cada entidad y también por el área de recursos humanos regional, así como las modificaciones que fueran al caso.

También juega un papel el convenio colectivo de AEBU, donde al menos en uno de los bancos públicos nos comunicaron que a igual cargo igual remuneración tanto en el BROU, BSE, BHU o BCU aunque también dependerán del nivel de personal a cargo que tenga cada uno, donde el sueldo variará en función del volumen del mismo.

Es evidente que el accionista no está enterado de lo que gana en nuestro país un empleado, ni tampoco tiene inferencia en la fijación de su salario, sí eventualmente aprueba o no los salarios de directores y alta gerencia de casa matriz pero no de las entidades establecidas aquí. Los salarios para estos casos están regidos por determinados parámetros regionales establecidos a nivel de grupo.

14 - ¿Los cambios en las tasas de interés pasivas son adecuadamente comunicadas a los depositantes?

La respuesta de todos los bancos es que sí, ya que la normativa del BCU lo exige y lo realizan mediante alguno de estos medios: pizarra, Diario Oficial u otro diario, prensa, internet y envíos de estados de cuenta.

15 - ¿En el caso de tener calificación de riesgo otorgado por alguna calificadora de riesgo independiente, la misma es de conocimiento de los propietarios y los depositantes?

Sí, las mismas son de conocimiento público en todos los casos y figuran en la web del BCU. Vale aclarar que para los bancos privados se sucede que tienen dos notas, una a nivel de grupo y otra que se encuentra topeada por la nota del Uruguay.

16 - ¿Quién aprueba el Informe Anual de Gobierno Corporativo? ¿El Directorio? ¿Los propietarios?

Lo aprueba el Directorio, no los propietarios. También juegan un papel en su elaboración y definición distintos comités los cuales van trabajando sobre el tema, así como también los distintos gerentes de área.

17 - ¿Se evalúa la efectividad, integridad y capacidad de la Alta Gerencia en la gestión de operaciones y riesgos? ¿Con qué asiduidad? ¿Por parte de los propietarios?

Sí, formalmente hay una evaluación anual en función del cumplimiento de las metas establecidas y adicionalmente también puede haber una revisión semestral. Fuera de lo anterior también el análisis se observa en el día a día, ya que también hay múltiples monitoreos, informes, comités, etc.

Por lo general cada gerente responde a su superior inmediato y también al responsable del área regional en el exterior. A su vez, toda persona que se encuentre desempeñándose en un cargo superior de una institución financiera debe estar aprobada por el BCU, ya que el mismo posee el historial de estas personas y evalúa y opina sobre si puede aplicar para una posición de esa envergadura o no.

Distinto es el caso del sector público donde cada determinada cantidad de tiempo es necesario concursar los cargos bajo distintos procesos de selección, específicamente para los cargos gerenciales puede incluir la realización de un proyecto en especial y su correspondiente defensa.

CAPÍTULO 7 – CONCLUSIONES

7.1. CONCLUSIÓN SOBRE EL BANCO CENTRAL DEL URUGUAY

El control que realiza el BCU a las instituciones financieras del país es claro. Las mismas ya saben de antemano los puntos que les serán solicitados en su cumplimentación para no estar en falta con la regulación vigente. El acceso público de los requerimientos para operar de forma correcta en el mercado facilita en parte el conocimiento de los controlados, pero por otro lado el BCU se debe a su reserva la manera de materializar el control de la normativa exigida. Esto último es de gran importancia, ya que como en toda tarea donde implique un determinado tipo de control, tener cierto grado de sorpresa en su realización hace que el mismo pueda llegar a ser más eficiente en su cometido. Los controlados en este caso saben los puntos que deben cumplir pero no la forma en que serán probados. Vemos de una forma correcta también esta manera de trabajar por parte del organismo de contralor, donde a su vez traslada un equipo de profesionales a las oficinas de la institución de momento y realiza in situ las tareas de control.

Entendemos que cualquier falla en los requisitos solicitados ya es una alerta para el BCU, sin importar el punto que sea aunque claro está, los planes de adecuación necesarios para estar en regla dependerán de cuál sea la debilidad. Por otra parte, la mayor responsabilidad en la vida de las instituciones de este tipo recae en su Directorio. La fijación de sus objetivos, estrategias, valores e independencia de la gestión diaria hacen que terminantemente dentro de lo que es una organización,

éste sea el de mayor importancia. Si se llegaran a constatar ciertas faltas a la reglamentación definida, los pasos a seguir por parte del BCU son varios, yendo de menos a más en cuanto a su severidad, desde una simple sugerencia y control hasta la intervención o retiro de la licencia para operar.

La idea de fondo que contiene esta serie de exigencias que a posteriori se ven reflejadas en los informes de gobierno corporativo que cada banco anualmente realiza, es la de lograr cierta igualdad en el mercado teniendo como fin último una mayor transparencia, donde todos los grupos de interés terminan siendo favorecidos. El acceso público a dichos informes, los cuales se encuentran en las respectivas páginas web de las instituciones ayuda a éste último punto marcado.

En modo general, vemos que el BCU se encuentra en constante retroalimentación en plaza realizando un control exigente pero necesario, dada la importancia en la sociedad que tienen más específicamente los bancos y el resto de las instituciones de crédito tan en auge en estos días. Lo sucedido en el pasado, más precisamente en el 2002, ha repercutido en la manera de definir la normativa del presente ayudando a tener un sistema más fuerte. De todas formas ningún sistema de seguridad es inviolable, por lo que una eventual crisis siempre puede llegar y quizás no veamos de dónde. Lo que sí es posible, es aumentar los métodos de prevención como se ha ido haciendo, generando que ante un eventual problema en el sistema financiero las repercusiones sean lo menos negativas posibles.

7.2. CONCLUSIÓN SOBRE EL SISTEMA BANCARIO GENERAL

La situación del sistema financiero hoy en el Uruguay es que el mismo posee un excedente de liquidez importante. A raíz de esto, los bancos tienen en sus arcas dinero suficiente para solucionar problemas tales como los potenciales retiros masivos generados por una pérdida de confianza debido a los vaivenes del mercado en la actualidad, y por otro lado ese sobrante monetario hace que las tasas a las cuales puede ser colocado sean hoy relativamente bajas. La cierta inestabilidad internacional en el sector, en algunos casos puede llegar trasladarse a nuestro sistema, desde el punto de vista de que el caso sea de tal magnitud que las sucursales y subsidiarias del país tengan que ayudar a sus respectivas casas matrices, más aún sabiendo con exactitud la situación con respecto a la liquidez de sus dependientes. Una situación de este tipo podría ser riesgosa en nuestro plano local, no olvidemos que las distintas entidades afincadas aquí también responden a exigencias de sus casas matrices con la misma celeridad que a veces deben hacerlo con el BCU.

Es evidente que las sucursales y subsidiarias establecidas en el Uruguay, son insignificantes en comparación con los grupos económicos a los que pertenecen. De todas formas, no por ello se puede descartar una situación como la anteriormente planteada, ya que en el caso de darse una ayuda de ese tipo a las correspondientes casas matrices, quizás sea simplemente una más para ellas, pero esa salida de plaza tendrá un peso mucho mayor en nuestro sistema.

El tema de la liquidez pasó a ser sin dudas uno de los puntos en el cual los bancos ponen gran énfasis, ya que puede poner en jaque su reputación que es en definitiva la que hace que un banco sea confiable y por ende pueda subsistir y crecer.

La diferencia de tamaño comentada anteriormente, también juega un papel en el sentido que los verdaderos propietarios tenedores de las acciones de las instituciones, no definen las remuneraciones de los altos cargos en nuestra plaza, aunque sí eventualmente en asamblea pueden aceptar o no las políticas salariales de los altos cargos pero a nivel de casa matriz.

En cuanto al control de cumplimiento del código de ética, vemos de buena manera la implementación de mecanismos que de forma anónima puedan reportarse eventos, ya que muchas veces puede llegar a ser para la/s persona/s denunciante/s una situación conflictiva en su desarrollo. Es fundamental la verificación de que los distintos valores incluidos en el código sean respetados en el día a día porque es allí donde realmente puede verse la realidad de la situación.

La demostración efectiva de que se exige en buena forma el cumplimiento de la normativa vigente es que además de ser auditados por el BCU cada uno o dos años, también deben presentar a dicho organismo informes mensuales.

Ha sido de gran trascendencia el definir diferentes departamentos dentro de las instituciones para el correcto cumplimiento de buenas prácticas de gobierno corporativo, donde áreas tales como la de riesgo o cumplimiento (compliance), han sido las de mayor relevancia en la investigación del tema tratado. En esta

última instancia, las instituciones se han dado cuenta que no pueden escatimar recursos para esos fines.

Fundamental es el tener planes de contingencia redactados y claros con distintos niveles de estrés, para ya tener una posible salida predefinida a inconvenientes que puedan suscitarse. Cobra vital importancia en esto el correcto funcionamiento del sistema y la tecnología que tenga la institución para la observación en tiempo y forma de los indicadores parametrizados para saber dónde se encuentra un parado.

También en la prevención de lavado de dinero el óptimo funcionamiento tecnológico y su continua supervisión son de gran relevancia, ya que las distintas alertas establecidas serán las que denoten una situación inusual a investigar. Existen fuertes políticas y procedimientos en cuanto al conocimiento del cliente para evitar situaciones de este tipo.

El control interno y el control de procesos es otro de los puntos importantes, el riesgo operacional que conlleva la operativa diaria puede ser una debilidad no percibida si no hay una capacitación y correcto aprendizaje por parte de los empleados.

Observando el tema de las previsiones, pudimos constatar que la opinión general de los distintos gerentes es que son demasiado elevadas. Entienden que la regulación es excesiva en ese tema por lo que puede suceder que al enviar sus respectivos balances anuales, luego en casa matriz sean ajustadas dichas previsiones, para tener otra visión con un resultado más positivo y más asemejado a la realidad que interpreta el grupo.

En cuanto a las políticas establecidas, las entidades locales son tomadoras, es decir ya vienen del exterior y deben adaptarlas a la realidad del país, por lo que no tienen inferencia en su definición. Deben tener la flexibilidad necesaria para adaptarse a nuestro medio en particular.

El grado de necesidad de información de cada interesado podrá variar dependiendo de la operación que vaya a realizar con la institución del caso. No será el mismo requerimiento para una persona que desea simplemente abrir una cuenta que el de otra que decida invertir un determinado monto en la compra de acciones de la misma. El asesoramiento será totalmente diferente para estos casos, donde únicamente el informe de gobierno corporativo será insuficiente como fuente de información.

En materia de mercado constatamos que el BROU es el que acapara la mayor parte teniendo casi la mitad, dejando una porción menor a repartir entre la banca privada.

A destacar como factor benevolente para los accionistas minoritarios y extranjeros es la posibilidad de acceder a asambleas online para marcar su presencia.

Ha quedado demostrado que la llevada a cabo de un buen gobierno corporativo es realmente necesario al día de hoy. Mediante la aplicación de las buenas prácticas es posible que tanto inversores, proveedores, clientes y la sociedad en sí puedan apreciar el éxito en cada institución. Cuando la misma crece, ya sea dentro o fuera de un país, su reputación sigue la misma línea y se ve reflejada en la operativa de sus negocios.

En resumen podemos establecer a grandes rasgos que el sistema se encuentra estable en este momento, con una liquidez importante. Éste punto puede tener su punto positivo referido a la transmisión de seguridad al ahorrista promedio pero no así hacia quien especula y realiza colocaciones, ya que las tasas a las cuales puede hacerlo no son sustancialmente mayores.

La mayor incertidumbre en este momento no viene del plano local, sino el internacional, donde hay cierto grado de variabilidad en las cotizaciones en bolsa que pueden afectar y en gran forma a un grupo económico en cuestión. La confianza en los sistemas, así como la opinión de las calificadoras de riesgo y demás profesionales, son preponderantes en una decisión de inversión.

Según la definición de gobierno corporativo establecida en la Circular N° 1987 del BCU, podemos marcar que los elementos mencionados tales como la constitución de una estructura de dirección, gestión y de control así como también las buenas prácticas para llevar todo esto adelante, se encuentran presentes en las instituciones analizadas de nuestro sistema dentro del marco normativo exigido.

Por lo tanto concluimos que las instituciones financieras tienen adoptados todos los elementos necesarios para un buen gobierno corporativo, respetando con ello lo solicitado por el BCU en nuestro país. Es ideal para el óptimo funcionamiento y mejor reputación, ya que también con la globalización de los medios de comunicación es imprescindible que la imagen que brinda la institución a todas las partes intervinientes sea de seguridad y confianza.

8. BIBLIOGRAFÍA

- **Fuentes impresas**

- Alonso, M., Bueno, E. (2008). Ética y gobierno de la empresa: base para la confianza de los accionistas. *Management*, 11:2, 211-230.
- Banco Central del Uruguay: Superintendencia de Servicios Financieros (2008). *Circular N° 1987*. Montevideo.
- Banco Central del Uruguay: Superintendencia de Servicios Financieros (2009). *Estándares mínimos de gestión para instituciones de intermediación financiera*. Montevideo.
- Banco Central del Uruguay: Superintendencia de Servicios Financieros (2011). *Comunicación N° 2011/101*. Montevideo.
- Canals, J. (2004). Pautas de buen gobierno en los consejos de administración. *Universia Business Review*, 1, pp. 18-27.
- Contreras, F., & Garnica, J. (2008). El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos. *Cuadernos de Administración (01203592)*, 21, 35, pp. 93-126.
- Faría, H., Millán, N., & Villa, R. (2006). Gobierno corporativo: problemas, principios y modelos. *Debates IESA*, 11, 4, pp. 14-18.
- Gastón, S., Galán, M., & Jarne, J. (2007). Gobierno corporativo y deficiencias de la información contable. *Revista de Contabilidad*, 10, 1, pp. 133-155.
- Gil, J. (2008). Las claves del gobierno corporativo. *Revista de Economía y Derecho*, 5, 19, pp. 41-60.
- González, M. (2009). El Gobierno Corporativo ante la crisis económico-financiera. *Revista Jurídica de la Universidad Autónoma de Madrid*, 19, pp. 67-78.
- OCDE (2004). *Principios de gobierno corporativo de la OCDE*. París.
- Reficco, E., & Ogliastri, E. (2009), Empresa y sociedad en América Latina: una introducción. *Academia: Revista Latinoamericana de Administración*, 43, pp. 1-25.
- Sagasti, N. y Paz, G. (2006). *Las buenas prácticas del gobierno corporativo en el mercado financiero uruguayo*. Montevideo.

Xavier, J., Riva, V. (2004). *Gobierno Corporativo y Transparencia en Uruguay*. Montevideo.

- **Páginas Web:**

Acuerdo de Basilea II, [en línea],

Disponible en:

[http://es.wikipedia.org/wiki/Basilea_II#Pilar III: la disciplina de mercado](http://es.wikipedia.org/wiki/Basilea_II#Pilar_III:_la_disciplina_de_mercado)

Banco Central del Uruguay, [en línea],

Disponible en:

<http://www.bcu.gub.uy>

Banco Hipotecario del Uruguay, [en línea],

Disponible en:

<http://www.bhu.net>

Banco de la República Oriental del Uruguay, [en línea],

Disponible en:

<http://www.bancorepublica.com.uy>

BBVA Uruguay, [en línea],

Disponible en:

<http://www.bbva.com.uy>

Citibank Uruguay, [en línea],

Disponible en:

<http://www.citibank.com.uy>

Discount Bank Uruguay, [en línea],

Disponible en:

<http://www.discbank.com.uy>

HSBC Uruguay, [en línea],

Disponible en:

<http://www.hsbc.com.uy>

Itaú Uruguay, [en línea],

Disponible en:

<http://www.bancoitau.com.uy>

Lloyds TSB Uruguay, [en línea],

Disponible en:

<http://www.lloydstsb.com.uy>

Nuevo Banco Comercial, [en línea],
Disponible en:
<http://www.nbc.com.uy>

OCDE, [en línea],
Disponible en:
<http://www.oecd.org>

Santander Uruguay, [en línea],
Disponible en:
<http://www.santander.com.uy>

9. ANEXOS

9.1. Cuestionario realizado a Juan Pedro Cantera del Banco Central del Uruguay.

1 - ¿Qué herramientas utiliza el BCU para hacerle un control o seguimiento de buenas prácticas de gobierno corporativo a las instituciones financieras?

Nosotros tenemos supervisión de bancos, compañías de seguros, intermediarios de valores, AFAPS y otra cantidad de agentes como administradoras de créditos. Sin perjuicio de que a algunos no les hemos practicado una evaluación de gobierno corporativo con alcance como el que estamos aplicando a bancos, sí para las compañías de seguros lo estamos haciendo y sí para las empresas administradoras de créditos lo estamos haciendo por lo que el alcance que tiene nuestro sistema de supervisión en este tema va más allá del tema de los bancos o las instituciones que realizan exclusivamente intermediación financiera. Las herramientas con que contamos son: regulación por un lado y metodología de supervisión por otro. Por un lado tenemos una regulación para el caso de las instituciones de intermediación financiera que les establece requisitos mínimos de cuál tiene que ser la estructura de gobierno corporativo que tienen que adoptar, para el caso del directorio, alta gerencia, la necesidad de tener una auditoría interna, el relacionamiento con los auditores externos, la existencia de determinados comités, qué tipo de riesgos son los que como mínimo deben valorar y evaluar, la exigencia de llevar registros de cada una de las reuniones que tienen que hacer esos órganos que componen el gobierno corporativo, hay un tema de transparencia también porque anualmente se les obliga a presentar públicamente un informe de gobierno corporativo de la institución y por lo tanto ahí tenemos un componente de regulación que establece determinados mínimos. Esos determinados mínimos pretenden los objetivos primero de que haya una determinada forma de cumplir con una estructura y por otro lado cuál es la sustancia de lo que hace cada uno de esos órganos componentes del gobierno corporativo y para eso nosotros tenemos una metodología de supervisión que partiendo de los estándares mínimos de gobierno corporativo y de gestión de riesgos que también son públicos y están en la página web del BCU, les hacemos saber a las instituciones qué es lo que nosotros esperamos encontrar en su forma de organización y gestión cuando vamos a ejercer la supervisión o hacer una evaluación. Lo que nos importa hacer cuando vamos a hacer la supervisión es sobre la base de la aplicación de unos determinados procedimientos que tenemos establecidos que son internos y de carácter reservado porque justamente lo que están haciendo es marcar cuál es la acción que tengo que tomar como supervisor para ir y detectar dónde están las eventuales debilidades de una institución y en el caso particular dónde pueden estar las debilidades de la estructura de gobierno corporativo y en el efectivo cumplimiento de los objetivos que tienen los componentes del gobierno corporativo. A partir de una evaluación, se les hace el señalamiento a la institución de cuáles son las debilidades que nosotros encontramos, ellos nos van a tener que decir un plan para decirnos cómo van a resolver esas debilidades que

nosotros encontramos y luego genera un proceso iterativo hasta que llegamos a conformarnos con que la institución finalmente adopta una estructura y cumple el objetivo que se establece.

2 - ¿Cuáles son los puntos que el BCU presta más atención, referidos al cumplimiento por parte de las instituciones financieras, de los estándares mínimos (CERT)?

Todos. Para nosotros es importante el cumplimiento de la totalidad de los estándares, el incumplimiento de cualquier estándar significa una situación de incumplimiento que merece un grado de calificación de incumplimiento. No es que si incumple más o menos sino que cumple o no cumple. Claramente que luego los planes de adecuación al cumplimiento de estándares tienen que ver distintos plazos dependiendo de qué sea lo que se incumpla, porque hay elementos que pueden requerir mayor cantidad de tiempo en adecuarse. Si debiera calificarlo lo primero que vería es quiénes son los que tienen la mayor responsabilidad en la gestión de una empresa y ahí es el directorio. Por lo tanto lo que es la conformación del directorio y el cumplimiento de los estándares referidos al directorio son sustanciales con respecto a que los demás componentes del gobierno corporativo funcionen adecuadamente. El Directorio tiene que tener una estructura tal que le permita ser un agente que opera de forma independiente de lo que es la gestión diaria de la institución que es responsabilidad de la alta gerencia. Por lo tanto si tuviéramos al gerente general de la empresa integrando el directorio como ocurre muchas veces, la mayoría de los integrantes del directorio tienen que tener una función no ejecutiva de modo de asegurarse que el que está en la gestión diaria no ejerce una influencia significativa en las decisiones que tiene que tomar el Directorio (plan estratégico, políticas, control de cumplimiento de lo planificado y políticas, etc.). Si tuviera que priorizar, lo haría en que el directorio cumpla su rol, si lo hace, la institución se alinea al cumplimiento.

3 - ¿Qué utilidad tienen los informes de gobierno corporativo que elaboran las instituciones financieras para el BCU, más allá de la exigencia legal de su elaboración?

Para nosotros la utilidad principal que tiene para nosotros es un tema de la obligación que tienen de dar esa información para un elemento de disciplina de mercado. Es que cualquier tercero conozca cómo se gestiona esa empresa. Nosotros tomamos la información con mucha mayor antelación sin perjuicio de que también nos pueda proporcionar mayor información, la leemos e incorporamos.

4 - ¿Cómo controla el BCU que los informes de gobierno corporativo que se exigen a las Instituciones Financieras sean correctos y reflejen la realidad?

Nosotros ejercemos una actividad de supervisión y a través de ella podemos contrastar que si lo que declara públicamente la empresa es consistente con lo que nosotros hemos evaluado. Ver también respuesta de pregunta 1.

5 - ¿Qué medidas puede tomar el BCU en caso de que alguna de las instituciones financieras no cumplan con los requisitos exigidos?

El objetivo de la supervisión es que las instituciones que operan en el sistema sean individualmente solventes y puedan cumplir el objetivo que tienen planteado que es brindar servicios financieros de calidad y en segundo lugar que el conjunto de las instituciones que conforman el sistema generen un marco de estabilidad, que no exista una institución que por su conducta o por su estado de solvencia pueda generar una inestabilidad para el sistema. La primera medida siempre será sugerir que adopten recomendaciones para que puedan cumplir con los principios sobre los que se basa el gobierno corporativo. En segundo lugar en caso de que estemos en situaciones de incumplimiento está el marco sancionatorio (decreto ley 15322 art. 20), va desde una observación, apercibimiento, multas (pueden ser hasta el 50% del patrimonio de la institución), intervención o retiro de la licencia para operar. Evidentemente la multa económica se considera que sea mayor al beneficio que obtiene la institución por no cumplir con las normas correspondientes.

6 - ¿Ud. cree que la crisis bancaria del 2002 hubiera tenido menos empresas o personas perjudicadas de haberse elaborado en aquella época los actuales informes de gobierno corporativo?

Es probable que las empresas estuvieran mejor condición con un sistema de gobierno corporativo como el que estamos desarrollando ahora pero también es cierto que no hay nada que sea infalible, por lo tanto no sé qué hubiera pasado si se hubiera contado con informes de gobierno corporativo. No puedo hacer especulaciones, no puedo apostar, sí entendemos que las medidas que hemos adoptado son una enseñanza a partir de la crisis ocurrida en 2002. Encontramos que las instituciones que fallaron y que no fallaron tenían determinadas debilidades que el nuevo sistema trata de mitigar.

7 - ¿Ud. cree que un depositante persona física tiene conocimiento de la estructura de gobierno corporativo que tienen las instituciones financieras, al momento de elegir aquella donde depositar sus ahorros?

En términos generales creo que las personas físicas no se ocupan de analizar la información económica financiera y de gestión de la empresa donde depositan y más bien se guían por la opinión de terceros calificados como pueden ser empresas consultoras, las calificadoras de riesgos sí son referencia para esas personas. Uno no puede creer que las personas son ingenuas, cada una de las personas que tiene un ahorro busca la forma de obtener una determinada información, quizás no encuentre la mejor, pero creo que casi todas las personas

que tienen un ahorro se ocupan de saber si el lugar en donde están poniendo sus ahorros es de confiar o no.

8 - ¿Considera que la publicidad que se da a la estructura de gobierno corporativo de una institución financiera es suficiente?

Yo creo que sí.

9 - ¿En su opinión, hay algún tema que Ud. entiende que nosotros le debiéramos preguntar al entrevistado de cada banco, respecto al tema de gobierno corporativo?

Yo les preguntaría en este marco primero si consideran que la estructura de gobierno corporativo que les está exigiendo el BCU la consideran útil y segundo si la regulación les da la flexibilidad adecuada para tomar en cuenta lo que son estos estándares según la naturaleza, el tamaño y la complejidad de sus negocios.

9.2. Cuestionario realizado a Alejandro Vinetz del BBVA.

1 - ¿Cada cuánto se revisan los objetivos y estrategias para verificar que sigan siendo válidos?

Anualmente.

2 - ¿Se verifica el cumplimiento del Código de Ética? ¿Cómo?

La verificación del cumplimiento es en el día a día, no hay un procedimiento estándar que vos puedas decir de auditoría interna o de control de riesgo para verificar el cumplimiento del Código de Ética, lo que hay es capacitación y si se detectara alguna situación que puede ser pasible de decir que no cumple con la ética que pretende el banco se corrige. Se actualiza el Código de Ética, la capacitación, la información que se les da a los empleados pero una acción que responda o no responda a la ética no tiene un procedimiento de control. El Código de Ética existe hará 10 años aproximados. Que exista el código es una cosa, que existan controles de cumplimiento del mismo, es otra.

3 - ¿Se hacen evaluaciones para verificar que todo el personal entienda y cumpla con su rol respecto a lo que el control interno se refiere? ¿De qué tipo y con qué periodicidad?

Sí se hacen, lo que tiene que ver con control interno lo maneja un área dentro del departamento de riesgo. Esa área tiene dentro de su rutina por ejemplo un control trimestral en el cual se le pide a cada uno de los funcionarios involucrados en temas de control interno que actualice unos indicadores de control, que se materializan en puntaje y con esos indicadores se arma un comité entre riesgos y cada sector de control interno y riesgo operacional y bueno se termina de sacar círculo analizando los puntajes y si hubiera algún ítem que tuviera una debilidad. Se realiza trimestralmente.

4 - ¿Se tiene evaluada la calidad y cantidad del capital para absorber pérdidas potenciales y proteger tanto a depositantes como acreedores? ¿Como asegura la Alta Gerencia el riesgo de liquidez? ¿Está dispuesto a capitalizar al banco en caso de situaciones de retiros extraordinarios?

Sí, se evalúa mensualmente y se lleva a un Comité de Activos y Pasivos donde está el Gerente General del banco, el responsable financiero, el Director de Riesgos y además 2 o 3 personas más que alimentan de información. No sólo para proteger al banco de eventuales pérdidas sino para ver si con ese capital se pueden cumplir los planes de negocio, porque podés querer crecer dando crédito pero necesitas un capital suficiente para poder hacerlo. Para el riesgo de liquidez también hay mediciones diarias para llevar el día a día de lo que se conduce en operativa mayorista y hay controles mensuales para ver si la liquidez es suficiente para el desarrollo de los negocios en un horizonte de un año tanto en moneda local

como en moneda extranjera y además con varios supuestos, no sólo el supuesto del cumplimiento del presupuesto de si hubiera una crisis de liquidez en el banco o si hubiera una situación de iliquidez en el sistema en su conjunto. Hoy la particularidad de la plaza uruguaya y del banco es que hay un exceso de liquidez total, con lo cual nosotros obviamente mantenemos los modelos porque sirven para verificar la liquidez que tenemos y además porque tampoco vas a salir a desarrollar modelos cuando tenés algún problema. Hay una enorme liquidez y los depositantes pueden estar absolutamente tranquilos. Estamos muy por encima de lo que pide el BCU, empezando por que lo que nos piden que guardemos de encaje no está a disposición del banco, cuando hablo de liquidez hablo de liquidez adicional a lo que legalmente pide el BCU. En caso de que hubiera retiros extraordinarios que superen esa iliquidez propia o la iliquidez del sistema tenés 2 posibilidades: recurrir a financiamiento de la casa matriz o capitalizar el banco. Cualquiera de las 2 sirve para que luego el depositante pueda recuperar sus depósitos. En el pasado se hizo en el 2002 cuando la casa matriz nos hizo un préstamo, que luego se devolvió.

5 - ¿Se realizan préstamos a compañías o individuos relacionados con el banco? ¿Cómo se maneja?

Nosotros tenemos excedentes de liquidez colocados en BBVA España, porque nos sentimos cómodos en que la situación del banco es buena y después de la crisis del año 2008 hubo algunas entidades del exterior las cuales el grupo les restringió el crédito. Tenemos parte de esa liquidez colocada en entidades financieras vinculadas con el grupo o directamente con nuestro propio grupo español. Luego en los préstamos a empleados se rigen por una norma del BCU que en concepto es para que les des un préstamo en las mismas condiciones que se las darías a un tercero, que no le estés dando algo preferencial.

6 - ¿Fuera de los requisitos regulatorios, las provisiones constituidas son coherentes con los niveles de riesgo asumidos?

No tenemos ninguna previsión adicional a la requerida por el regulador, porque la previsión sobre créditos requerida es exageradamente elevada, con lo cual no hacemos ninguna previsión adicional.

7 - ¿Existen excepciones de las políticas establecidas en ciertas ocasiones particulares? ¿Quién autoriza las excepciones? ¿Cómo se controlan?

No hay ninguna política que faculte a determinados funcionarios o área a incurrir en excepciones o en excesos. Lo que sí hay es que a veces el día a día te lleva primero que en materia de créditos soliciten hacer determinadas excepciones a lo aprobado, eso va a quien corresponde, por ejemplo riesgos quien tiene que aprobar esa excepción. Si hubiera por el apuro del día a día algún pequeño excedente, por ejemplo que tal persona tiene una línea de 1 millón de dólares y la tiene ocupada en 970 mil viene y pide una operación de 32 mil. Hay 2 mil de

exceso y hay que resolverlo ya hoy, lo hace y después pide algún tipo de ratificación. No hay nadie facultado más que riesgos a hacer excepciones en materia de riesgo crediticio. Si fuera más significativo el monto no lo puede hacer, tiene que pedir autorización, si se detectara que alguien hizo algo indebido bueno ahí entrás en todo un tema de comunicación de decir acá se hizo algo indebido, al vencimiento de la operación hay que encuadrarlo y luego se evaluará.

8 - ¿Cómo define la Alta Gerencia a los responsables por la gestión de los riesgos financieros? ¿Y cómo define la separación de responsabilidades?

El banco tiene un Director Financiero que se ocupa de gestionar los excedentes de liquidez, un director de riesgos que se ocupa de que esa gestión se haga dentro de la política que quiera asumir el banco y dentro del marco de modelos de control que aseguren que no se esté incurriendo en un riesgo excesivo. Hay un comité de activos y pasivos donde participan el gerente general, el director financiero y el director de riesgos, dentro de la dirección financiera hay un departamento que se llama gestión financiera que es el que está directamente vinculado con la gestión de la iliquidez es decir a qué plazo, a qué etapa y dentro de riesgos hay un sector que es riesgos de mercado que se ocupa de desarrollar e implantar los modelos de medición y control. La casa matriz es la que dice por ejemplo la dirección financiera de todos los países se ocupa de esto, la de riesgos se ocupa de esto, etc. En cuanto a las personas, se nombran por el gerente general con acuerdo del responsable financiero y de riesgos de casa matriz. Es en el COAP donde se terminan de cerrar las políticas que quiere llevar adelante el banco. La separación de responsabilidades está definida por la propia función de cada uno.

9 - ¿Qué tipo de planes de contingencia se usan para encarar una crisis de liquidez?

Nosotros tenemos un plan de contingencia que está descrito en un manual, hay 7 señales de alerta que tienen que ver con los números del banco o que pueden tener que ver por ejemplo con lo que se detecta en el mercado, que determinadas tasas de interés están denotando que por ejemplo hay una falta de moneda local en plaza. Cualquiera de esas señales de alerta va disparando una acción y en función de su magnitud se disparan comités en donde un primer nivel es donde está el comité de riesgo de mercado y gestión financiera, un segundo nivel donde está el director de riesgo y director financiero y así subiendo en la escala. Hace años de todas formas que no tienen materialización práctica ya que la situación del banco es una liquidez enorme.

10 - ¿Participa el Directorio activamente en la revisión periódica de los principios y políticas de la institución? ¿Se da cuenta de dicha revisión a los propietarios?

El Directorio participa aprobando la estrategia de riesgos, eso tiene una aprobación anual pero por la situación particular del banco que viene de una

fusión el año pasado no se hizo, se prefirió esperar para presentar la nueva estrategia que se está elaborando. La participación del accionista viene dada (no hay una aprobación de estrategia de riesgos explícita) en un plan de negocios que se materializa en un presupuesto y ese presupuesto se envía y actualiza anualmente. Allí participa tanto el Directorio como el accionista nuestro que es BBVA España. No olvidar que este es un banco que cotiza en bolsa cuyo principal accionista no tiene más del 1% o 2% del grupo. Se les da cuenta de los cambios con la memoria anual e informe de gobierno corporativo.

11 - ¿Qué medidas toma la Alta Gerencia para minimizar el impacto del riesgo país, y cómo se mide el mismo en la institución?

Acá el BCU ve el tema del riesgo país bajo 2 perspectivas. Una es si nosotros como cualquier entidad local quisiera colocar fondos en un país en el exterior, que ese país del exterior tenga la posibilidad el día de mañana de devolver los fondos o no tuviera problemas de insolvencia del Estado o problemas de intransferibilidad de divisas. BBVA no permite a los demás bancos del exterior que por sí mismo coloquen en otros países, hay una obligatoriedad de pedirle a una división de BBVA España, es decir nosotros no tenemos ninguna autonomía para decidir inversiones que involucren la asunción de un riesgo país. En lo que por ejemplo puede ser prestarle al gobierno uruguayo, esa misma división nos aprueba un programa de riesgo soberano que es cuánto le podemos prestar al gobierno uruguayo. La otra perspectiva es en que el BCU está especialmente interesado en que como hay muchos depósitos en el Uruguay que son de no residentes, si el día de mañana los no residentes retiran todos los fondos, en qué medida está el banco en condiciones de devolverlos.

12 - ¿Qué tipo de políticas y procedimientos se utilizan para prevenirse de actividades criminales en cuanto a la legitimación de activos? ¿La institución realmente conoce a sus clientes? ¿Qué tipo de indagación efectúa para confirmar los datos de un cliente?

No puedo profundizar en los detalles porque hay un departamento que es el de Cumplimiento Normativo que es el que se ocupa de eso. Yo lo que sí te puedo decir es que hay políticas que vienen dadas desde nuestra casa matriz con el tema del conocimiento al cliente muy estrictas y cada oficial de cuentas que es el que propone captar un cliente tiene que asegurarse y hacer un informe que se pone en el legajo del cliente, diciendo que operativa va a realizar el cliente para que se pueda controlar después que esa persona esté operando dentro de esa operativa. Después lo que hay son varias herramientas para detectar movimientos inusuales o por ejemplo si la persona está en alguna base de personas que participaron en una oportunidad aquí o en el exterior de algún tema delictivo para chequear. Después por ejemplo hay políticas que restringen cualquier operatoria que se hace con una persona que tiene especial relevancia pública, sobre todo en temas políticos, sindicatos, etc.

13 - ¿Quién fija las remuneraciones de los Gerentes y Directores? ¿Son de conocimiento y aprobación de los propietarios?

La remuneración se fija por parte de la Gerencia General la de los funcionarios del banco, la de los directores entre la Gerencia General y un área América del Sur y ellos conocen la remuneración de los funcionarios de BBVA Uruguay.

14 - ¿Los cambios en las tasas de interés pasivas son adecuadamente comunicadas a los depositantes?

Sí, hay un régimen de publicación en diario. Nosotros tenemos después pizarra, lo que sí escapa es las cuentas a la vista que se les comunica en los extractos.

15 - ¿En el caso de tener calificación de riesgo otorgado por alguna calificadora de riesgo independiente, la misma es de conocimiento de los propietarios y los depositantes?

La misma es conocimiento de todos desde el momento que se publica en la web del BCU, nos califica Standars & Poor's. Los propietarios hay un mecanismo de aviso pero es informal, más allá de que es público, de hecho las calificadoras tienen en su página todas las calificaciones.

16 - ¿Quién aprueba el Informe Anual de Gobierno Corporativo? ¿El Directorio? ¿Los propietarios?

Anualmente se presenta en Directorio y no sé si se presenta en Asamblea.

17 - ¿Se evalúa la efectividad, integridad y capacidad de la Alta Gerencia en la gestión de operaciones y riesgos? ¿Con qué asiduidad? ¿Por parte de los propietarios?

Es un tema del día a día, hay evaluación de desempeño una vez al año, pero eso se ve en el día a día, tenemos mucha interacción con gente que viene de España de varias áreas. En materia de riesgos tenemos anualmente visita. La evaluación se hace por el Gerente General y Gerencia de Riesgos de España.

9.3. Cuestionario realizado a Alvaro Carella del BHU.

1 - ¿Cada cuánto se revisan los objetivos y estrategias para verificar que sigan siendo válidos?

Una vez por año, el banco hace un plan de negocios anual. Se hace una revisión por lo menos trimestral pero básicamente del cumplimiento, no con el propósito de modificarlo.

2 - ¿Se verifica el cumplimiento del Código de Ética? ¿Cómo?

La Auditoría Interna del banco es la encargada de hacerlo, la cual depende directamente del Directorio y es la que controla el cumplimiento del Código de Ética.

3 - ¿Se hacen evaluaciones para verificar que todo el personal entienda y cumpla con su rol respecto a lo que el control interno se refiere? ¿De qué tipo y con qué periodicidad?

No se hace, lo que se hace es que la Auditoría Interna hace revisiones de control interno pero no creo que le conste que a nivel de todo el personal eso se cumpla. Es más que nada un control de procesos y de cumplimiento de normas internas del banco pero no tan enfocado a las personas en sí mismas, más a la función que a la persona.

4 - ¿Se tiene evaluada la calidad y cantidad del capital para absorber pérdidas potenciales y proteger tanto a depositantes como acreedores? ¿Como asegura la Alta Gerencia el riesgo de liquidez? ¿Está dispuesto a capitalizar al banco en caso de situaciones de retiros extraordinarios?

Sí, porque incluso la regulación te obliga. En términos de capital el BHU tiene el triple de lo que el BCU le exige. El banco genera diariamente un reporte de liquidez, de las obligaciones que tiene, de la liquidez que guarda y contrasta eso contra los mínimos que tiene definidos.

Para retiros extraordinarios lo que necesitas no es capital sino encaje, este es un banco público, fue capitalizado hace un par de años y eso fue a través de una ley. El banco se fundió en la crisis como todos los bancos, los bancos extranjeros los capitalizaron las casas matrices y a los bancos públicos los capitalizó el propio Estado. Del 2002 al 2008 el banco no dio créditos, únicamente los estuvo cobrando, tenía casi 2000 millones de dólares de cartera en 70000 clientes, todos créditos de largo plazo.

5 - ¿Se realizan préstamos a compañías o individuos relacionados con el banco? ¿Cómo se maneja?

El banco no puede prestar a personas jurídicas, hay regulaciones del BCU en relación a los préstamos al personal superior y el banco cumple dentro de los topes que el BCU establece. La ventaja que tiene este negocio es que es muy regulado, entonces el nivel de discrecionalidad que se tiene es muy reducido. Cualquiera puede venir al banco y solicitar un crédito hipotecario, y mientras cumpla con las condiciones de tener capacidad de repago e ingresos estables lo recibe cualquiera.

6 - ¿Fuera de los requisitos regulatorios, las provisiones constituidas son coherentes con los niveles de riesgo asumidos?

Sí, yo creo que sí.

7 - ¿Existen excepciones de las políticas establecidas en ciertas ocasiones particulares? ¿Quién autoriza las excepciones? ¿Cómo se controlan?

Las excepciones en las políticas del banco tienen distintos niveles de autorizaciones y cambian en función del riesgo. Por ejemplo el analista de créditos común puede establecer un crédito hasta cierto nivel, el Gerente de Créditos hasta otro de mayor monto y/o con alguna excepción y de ahí para arriba está el Directorio. Hay un manual de créditos aprobado por el Directorio que por monto y tipo de excepción establece quién las puede autorizar.

8 - ¿Cómo define la Alta Gerencia a los responsables por la gestión de los riesgos financieros? ¿Y cómo define la separación de responsabilidades?

El banco tiene separadas las funciones de negocios y riesgos. La realización de negocios a nivel financiero y manejo de la liquidez lo hace la Gerencia Financiera y el control lo hace la Gerencia de Riesgo. Hay manuales y políticas sugeridas por la Gerencia de Riesgo y aprobadas por el Directorio.

9 - ¿Qué tipo de planes de contingencia se usan para encarar una crisis de liquidez?

Hay planes de contingencia y básicamente en lo que el banco está trabajando es en diversificar más la captación de fondos, de manera de reducir el riesgo. El banco tiene una atomización de fondos enorme, tiene más de 100.000 depositantes, lo que se controla mucho es no tener una concentración importante de depósitos como una manera de mitigar el riesgo.

10 - ¿Participa el Directorio activamente en la revisión periódica de los principios y políticas de la institución? ¿Se da cuenta de dicha revisión a los propietarios?

El Directorio es el que las tiene que aprobar, las propone las gerencias y las aprueba el Directorio. No hay ningún manual, política o procedimiento del banco

que no esté aprobado por el Directorio ya que así lo indica su estatuto. Las políticas se revisan dependiendo del tema, las políticas de créditos se revisan unas 3 veces al año, otras se revisan con mucha menos periodicidad.

11 - ¿Qué medidas toma la Alta Gerencia para minimizar el impacto del riesgo país, y cómo se mide el mismo en la institución?

Convivimos con el riesgo país, el banco solo opera en el país, solo tiene clientes residentes y por estatutos no puede realizar inversiones fuera de la jurisdicción nacional. No le podemos dar crédito a un no residente pero sí captar fondos.

12 - ¿Qué tipo de políticas y procedimientos se utilizan para prevenirse de actividades criminales en cuanto a la legitimación de activos? ¿La institución realmente conoce a sus clientes? ¿Qué tipo de indagación efectúa para confirmar los datos de un cliente?

El banco tiene un Oficial de Cumplimiento que es el responsable de las políticas de prevención. El nivel de atomización que tiene el banco con depósitos chicos le permite estar relativamente a resguardo porque el volumen de cuentas de montos significativos es lo suficientemente chico para que con los procedimientos informáticos de control sea muy fácil alertar los movimientos extraordinarios. El cliente promedio del banco tiene menos de 10.000 dólares de saldo. Son pocos los clientes con saldos grandes entonces los movimientos se ven con mucha facilidad. Para confirmar datos de un cliente se tienen contratados servicios contra bases de datos externa para verificar, se compran también bases de datos. De todas formas son casos prácticamente inexistentes, en 2 años que estoy en el banco no he tenido más de 10 situaciones que me hayan venido a preguntar por situaciones inusuales.

13 - ¿Quién fija las remuneraciones de los Gerentes y Directores? ¿Son de conocimiento y aprobación de los propietarios?

La ley fija la de los directores y el Directorio fija la de los gerentes. Surge también del convenio colectivo de AEBU con banca oficial, a igual cargo igual remuneración acá, en el BROU, BSE o BCU. También dependen del nivel de personal a cargo que tenga cada uno donde puede llegar hasta un determinado tope en la escala salarial por un tema de volumen.

14 - ¿Los cambios en las tasas de interés pasivas son adecuadamente comunicadas a los depositantes?

El banco tiene problemas en sus bases de datos para comunicarles las modificaciones a sus depositantes, vinculado también al nivel de atomización, al haber muchos depositantes de pocos montos y que no entran en contacto con frecuencia con el banco. Como no mandamos estados de cuenta porque no son cuentas que tengan movimientos, lo que se va a hacer a partir de ahora es darles a todos los que vengan a pedir es una clave en la web para que chequeen el saldo. El banco capta fondos a tasa cero en UI, prácticamente ningún banco tiene caja de

ahorro en UI y acá si, el depositante sabe que continua guardando el valor real y la gente en la práctica no lo retira tampoco.

15 - ¿En el caso de tener calificación de riesgo otorgado por alguna calificadora de riesgo independiente, la misma es de conocimiento de los propietarios y los depositantes?

La calificación del banco está en la página del banco y el BCU, la realiza Moody's.

16 - ¿Quién aprueba el Informe Anual de Gobierno Corporativo? ¿El Directorio? ¿Los propietarios?

El Informe Anual de Gobierno Corporativo lo elabora el área de riesgos y lo aprueba el Directorio.

17 - ¿Se evalúa la efectividad, integridad y capacidad de la Alta Gerencia en la gestión de operaciones y riesgos? ¿Con qué asiduidad? ¿Por parte de los propietarios?

En el banco cada cierto período de tiempo los cargos hay que concursarlos. Yo concursé hace 2 años y medio, el resto de los cargos de gerente de área se concursaron el año pasado y diría que desde la época de la crisis que estaban.

9.4. Cuestionario realizado a Rosario Alonso del BROU.

1 - ¿Cada cuánto se revisan los objetivos y estrategias para verificar que sigan siendo válidos?

Anualmente el banco fija un plan y ahí cuando se empiezan a realizar una serie de talleres en los cuales los distintos participantes van proponiendo revisar lo que es la visión, misión, valores y objetivos del banco. Después los principales gerentes de cada área van bajando la información a los niveles siguientes y en base a eso es que cada unidad debe elaborar el plan para su propia división con los objetivos asociados a los objetivos generales del banco para que después esos objetivos se puedan internalizar y llevar a la práctica. La fijación es anual y la revisión se hace trimestralmente.

2 - ¿Se verifica el cumplimiento del Código de Ética? ¿Cómo?

Hay una Comisión de Cumplimiento, y el Código de Ética es uno de los elementos a controlar, la periodicidad con que se verifica lo realiza ese comité que yo no integro por lo que la frecuencia no te sabría decir. Hay distintas frecuencias según los comités.

3 - ¿Se hacen evaluaciones para verificar que todo el personal entienda y cumpla con su rol respecto a lo que el control interno se refiere? ¿De qué tipo y con qué periodicidad?

Se hacen encuestas, nosotros tenemos Auditoría Interna, Auditoría Externa y después también se contratan algunas empresas que realizan encuestas para ver el nivel de comprensión y compromiso de los empleados. Por el lado del control interno es la Auditoría Interna y Externa (Deloitte) las que hacen el control más cercano a cada uno de los procesos y procedimientos que se realizan en cada unidad. Ellos tienen un cronograma de actuación en los distintos tipos de riesgos y una vez por año como mínimo se realiza el control. La Auditoría Interna funciona de la siguiente manera: ellos detectan los problemas, debilidades, las presentan a la unidad, la unidad presenta un plan de regularización de esas debilidades y luego se hace el control de que ese plan realmente se lleve a cabo.

4 - ¿Se tiene evaluada la calidad y cantidad del capital para absorber pérdidas potenciales y proteger tanto a depositantes como acreedores? ¿Como asegura la Alta Gerencia el riesgo de liquidez? ¿Está dispuesto a capitalizar al banco en caso de situaciones de retiros extraordinarios?

En este momento se está en proceso de redacción de un plan de contingencia y liquidez, se está elaborando un marco normativo sobre liquidez. Lo que se venía haciendo en los hechos es hacer el control diario de la liquidez, en finanzas lo que se hace desde la tesorería es analizar todos los movimientos de depósitos y colocaciones que hay y asegurar que existan los fondos suficientes para atender a todas las demandas. Si bien en los hechos se viene haciendo, incluso la Oficina de

Políticas y Control de Riesgo tiene una herramienta en la que elabora un flujo de liquidez que todavía está como en proceso de compartirse con las unidades de gestión con nosotros, en los hechos venimos haciendo esa gestión de liquidez diaria, tenés que proyectar el flujo que vas a tener en los próximos días con los datos que tenés hoy, pero no estaba redactado. En cuanto al capital hay unos requerimientos que establecen Basilea y también el BCU que marca determinados requerimientos de capital por riesgo. Hasta el momento el capital que tenemos es sobrado frente a los requerimientos que exigen según la normativa. Estamos por encima del doble de la responsabilidad patrimonial mínima. En el caso de retiros extraordinarios, es decisión del Estado en capitalizarnos o no, por ejemplo en el 2002 lo que se hizo fue una reprogramación de los depósitos, para nosotros lo fundamental era mantener la confianza de los depositantes en el banco, entonces lo que se hizo como no podíamos devolverles los depósitos de manera instantánea (los de plazo fijo, los de caja de ahorro sí se les fueron devolviendo), se hicieron devoluciones en el tiempo creo a uno o dos años y pagando una tasa de interés mayor. Yo estuve en la crisis ya en el banco y fue un momento crítico donde se tuvieron que tomar muchas decisiones. Las decisiones que se tomaron creo que fueron buenas ya que al poco tiempo se pudo ver como crecían los depósitos. La intervención en el banco es una decisión del gobierno del equipo económico de turno.

5 - ¿Se realizan préstamos a compañías o individuos relacionados con el banco? ¿Cómo se maneja?

Todos los que se acercan al banco incluso los funcionarios tienen que pasar por el más estricto procedimiento de gestión de crédito como cualquier hijo de vecino, no hay excepciones, el procedimiento es riguroso, dependiendo de los montos podés pasar por el Comité de Créditos (más de 50.000 dólares es necesario) que está integrado por gerentes ejecutivos.

6 - ¿Fuera de los requisitos regulatorios, las provisiones constituidas son coherentes con los niveles de riesgo asumidos?

Ya es un tema más contable, nosotros nos ajustamos a lo regulatorio que pide el BCU. Se cuida mucho el tema de la transparencia, la confianza y también la reputación, ya que nosotros somos un banco público y nos debemos a nuestros accionistas que es el Estado. Lo regulatorio quizás siempre está un poco por encima de lo real pero también es algo que sigue los estándares internacionales, lo que establece Basilea, es decir el que no se ajusta a lo regulatorio de alguna manera está asumiendo un mayor riesgo. Nosotros somos un banco conservador, cuidadoso de los activos que tenemos y no asumimos riesgos que no sean conservadores. Tenemos una normativa interna estricta, que por el lado financiero no podemos asumir riesgos que no tengan una determinada calificación de las mejores, de las más altas. Puede haber eventos, pero cuando se hacen colocaciones se analiza el riesgo, se estudia la contraparte en profundidad.

7 - ¿Existen excepciones de las políticas establecidas en ciertas ocasiones particulares? ¿Quién autoriza las excepciones? ¿Cómo se controlan?

Nosotros establecemos límites. Hay algunas situaciones en la que hay un interés del banco en realizar una operación por encima del monto, muy excepcionalmente se modifica algún parámetro de forma acotada y con un procedimiento de comunicación interno que tratamos de que llegue cuando los montos son importantes a la Oficina de Políticas y Control de Riesgo. A su vez llevamos un control de las excepciones que los hemos entregado ya en alguna oportunidad, son limitadas en volumen y en quién las puede autorizar. Estamos llevando un registro y eso se comunica al BCU. Dependiendo del volumen es quien autoriza, no está establecido pero sí se realiza en los hechos. Primero recibe el ejecutivo de cuentas la solicitud, luego se lo pasa al gerente, si excede un determinado monto pasa al Comité de Crédito y si el Comité de Crédito también tiene un monto establecido que supera determinada cantidad pasa al Directorio. De todas formas las excepciones aquí en finanzas son contadas.

8 - ¿Cómo define la Alta Gerencia a los responsables por la gestión de los riesgos financieros? ¿Y cómo define la separación de responsabilidades?

Nosotros tenemos un sistema de concursos para acceder a los puestos gerenciales. En mi caso particular yo me presenté a un concurso, presenté un proyecto de gestión de riesgo, estuve en un tribunal y lo defendí. En los niveles de más abajo es por concurso de oposición y méritos. En las gerencias ejecutivas (cinco) el nombramiento es más por méritos y designación del Directorio. La separación de responsabilidades se define en el organigrama, hay 6 unidades de negocios, después está asesorando directamente al Directorio la Oficina de Políticas y Control de Riesgo. Las divisiones son: empresas, agropecuaria, crédito social, personas, redes y canales y finanzas. Cada división se organiza dependiendo de sus necesidades. En nuestro caso se vio imprescindible la creación de un Departamento de Riesgo para que lleve a la práctica la normativa creada. Pero es cada unidad la que define las responsabilidades que tiene.

9 - ¿Qué tipo de planes de contingencia se usan para encarar una crisis de liquidez?

Se está redactando el marco, en los hechos sí tenemos experiencia en lo que se ha hecho como fue en la corrida del 2002. En este momento tenemos un portafolio líquido muy importante, para una crisis de ese tipo por lo primero que se comenzaría sería eso. También tenemos relacionamiento con diversas instituciones financieras del exterior, somos socios en algún caso de alguna o sea que podría también ser una posibilidad. La crisis de liquidez puede ser una de las primeras crisis que se manifiesta frente a otras que hay más atrás, en la experiencia es la liquidación de activos, por eso es importante tener determinado porcentaje de la cartera líquida y en eso creo que estamos sobradamente bien. Estamos muy bien posicionados en liquidez, como la mayoría de los bancos.

10 - ¿Participa el Directorio activamente en la revisión periódica de los principios y políticas de la institución? ¿Se da cuenta de dicha revisión a los propietarios?

Anualmente el Directorio tiene que revisar y aprobar todos los principios y políticas que el banco tiene, pero no solo anualmente sino que durante el año hay un Comité de Planificación donde tienen el conocimiento de los distintos avances. En nuestro caso los propietarios es el Estado, por encima del directorio está también el Tribunal de Cuentas, Ministerio de Economía y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto. Por ejemplo nosotros estamos realizando un mecanismo de evaluación de desempeño y fue la OPP quien lo avaló.

11 - ¿Qué medidas toma la Alta Gerencia para minimizar el impacto del riesgo país, y cómo se mide el mismo en la institución?

Nosotros a nivel de finanzas lo que hacemos más que nada es hacer colocaciones en función del riesgo país y del riesgo de contrapartes. Entre las colocaciones que tenemos hay en el país y sin duda vamos monitoreando las tasas y viendo cómo van variando en relación a las tasas internacionales.

12 - ¿Qué tipo de políticas y procedimientos se utilizan para prevenirse de actividades criminales en cuanto a la legitimación de activos? ¿La institución realmente conoce a sus clientes? ¿Qué tipo de indagación efectúa para confirmar los datos de un cliente?

Hay una unidad que es la UPLA (Unidad de Prevención y Lavado de Activos) que es la que establece políticas y procedimientos a nivel del banco para el seguimiento de clientes y la aceptación de clientes. Hay una normativa de aceptación bastante rigurosa que se viene realizando desde mediados del año pasado donde cada cliente se le consulta el estado de situación patrimonial, balances, status jurídico. De pronto también se entra en la página de DGI o BPS para ver en qué situación está. Se hacen esos chequeos a nivel de los ejecutivos, por ejemplo si viene un cliente con una cantidad importante de fondos. Es una garantía de que los fondos que se manejan son legales y ganados en forma correcta. También hay todo un sistema de alertas por movimientos inusuales.

13 - ¿Quién fija las remuneraciones de los Gerentes y Directores? ¿Son de conocimiento y aprobación de los propietarios?

Hay una división Contaduría en la cual hay un área de Liquidación de Haberes que yo estimo que en base a las valoraciones de cargo que realiza la división Gestión Humana con el acuerdo del Gerente General y el Directorio se establecen los sueldos. Lo que te puedo decir es que el BROU es el más eficiente de plaza, los costos operativos que los podés ver en el balance son de los más bajos de plaza, eso hace que tenga un ratio de eficiencia muy bueno. Eso te da la pauta de

los niveles de sueldos del banco, que comparativamente no se corresponden con el resto de la plaza, son bastante más bajos.

14 - ¿Los cambios en las tasas de interés pasivas son adecuadamente comunicadas a los depositantes?

Hay un Comité de Activos y Pasivos donde se trata el tema de tasas, se reciben circulares que todos los días están actualizándose y mandando información por lo que a nivel interno se comunican adecuadamente. A nivel externo en la página del banco aparecen. Una vez que el Comité de Activos y Pasivos resuelve el cambio y el Directorio lo aprueba inmediatamente se da el cambio y se publica.

15 - ¿En el caso de tener calificación de riesgo otorgado por alguna calificadora de riesgo independiente, la misma es de conocimiento de los propietarios y los depositantes?

Es de conocimiento público, está en la página del BCU, nos califica Moody's. Nos hacen un informe anual con una revisión semestral.

16 - ¿Quién aprueba el Informe Anual de Gobierno Corporativo? ¿El Directorio? ¿Los propietarios?

Hay un Comité de Gobernancia, no tengo total certeza pero estimo que el Directorio al ser un informe de esa naturaleza que involucra tanta información.

17 - ¿Se evalúa la efectividad, integridad y capacidad de la Alta Gerencia en la gestión de operaciones y riesgos? ¿Con qué asiduidad? ¿Por parte de los propietarios?

Nosotros en esta división se hace un plan por departamento, tenemos nuestros objetivos alineados a los objetivos del banco y hay tareas asociadas a esos objetivos. Una vez por año se coteja, la Gerencia Ejecutiva es la encargada de ver si los objetivos se han logrado y hacer las recomendaciones del caso si hay retraso del cumplimiento u objetivos que no se han podido abordar. En nuestro caso el seguimiento se hace hasta trimestralmente.

9.5. Cuestionario realizado al Citi Bank fue realizado pero se solicitó la reserva.

9.6. Cuestionario realizado a Roberto Menéndez del Discount Bank.

1 - ¿Cada cuánto se revisan los objetivos y estrategias para verificar que sigan siendo válidos?

Hay algunas decisiones que se toman en el mediano y largo plazo. Hay una gran instancia, 5 años, es decir de carácter quinquenal. Después la otra gran instancia es la preparación anual del presupuesto del cual se fijan los objetivos cuantitativos y cualitativos, muchos de ellos fijados a nivel de metas numéricas y definición de aperturas de sucursales y crecimiento. Está el presupuesto anual, sin desmedro de lo cual hay objetivos cuantificados para ver si se vienen cumpliendo, da una visión real. Es decir, se comparan lo real contra lo presupuestado mes a mes, estamos hablando de resultados, estado de situación patrimonial (activos y pasivos) y algunas metas que se han fijado a nivel de los estados financieros que no están terminados pero que también son comparables. Y a partir de eso el presupuesto es una espina dorsal de la organización pero que si tiene que sufrir ajustes se le hace.

2 - ¿Se verifica el cumplimiento del Código de Ética? ¿Cómo?

En nuestro caso el Código de Ética está accesible a todos nuestros empleados a través de la intranet, a su vez lo refrescamos en el entrenamiento que hacemos en materia de cumplimiento normativo, a nivel de Cumplimiento y en la unidad de RRHH se verifica el cumplimiento del mismo y se hace un seguimiento. Esas dos unidades son básicamente las encargadas. Hay un mecanismo bastante común en las subsidiarias que es cuando se descubre que hay algún incumplimiento de carácter ético, hay una forma de llegar a comunicarlo y la forma es mediante el whistle blowing (chiflar en inglés), evidentemente no se chifla pero se comunica (vía intranet). La idea no es de sancionar a las personas sino salvaguardar a la institución. Hay una dirección de email y detrás hay integrantes de RRHH y auditoría.

3 - ¿Se hacen evaluaciones para verificar que todo el personal entienda y cumpla con su rol respecto a lo que el control interno se refiere? ¿De qué tipo y con qué periodicidad?

Con respecto al control interno específicamente, nosotros nos aseguramos que la normativa de la institución está conocida por todos los funcionarios. A tales efectos tenemos en la intranet del banco una matriz de cumplimiento normativo en el cual especificamos todas las leyes y decretos para que todos estemos en conocimiento. Dentro de esta la normativa está la de los estándares mínimos del BCU y control interno. Los funcionarios entran en conocimiento y a su vez hay cursos específicos para algunas áreas. Por lo tanto la respuesta es que sí. Hay un desarrollo profesional para los empleados, o sea que existe capacitación aunque no para todas las áreas sino para algunas, toda capacitación tiene una evaluación, por ejemplo el área de cumplimiento se evalúa mediante una charla anual.

4 - ¿Se tiene evaluada la calidad y cantidad del capital para absorber pérdidas potenciales y proteger tanto a depositantes como acreedores? ¿Como asegura la Alta Gerencia el riesgo de liquidez? ¿Está dispuesto a capitalizar al banco en caso de situaciones de retiros extraordinarios?

Esta pregunta la dividimos en 3. La primera parte sí, existe un seguimiento por la propia normativa banco centralista, nosotros tenemos que estar cumpliendo con la responsabilidad patrimonial básica mínima y sobre eso hacemos controles fuertes y reporte al BCU a fin de mes. Hacemos algún tipo de control a nivel gerencial por intranet y el ratio que publica el BCU que es capital real del banco sobre el mínimo exigido. Hacemos un seguimiento bimensual porque hay unos determinados requerimientos fijados internamente sobre los cuales es el mínimo sobre el cual ese ratio no puede bajar. La segunda parte: tenemos un departamento de riesgos, justamente que lo que realiza es que tiene una serie de herramientas: cash flow ingresos y egresos día a día, el gap de liquidez y otras que se comunican a la Alta Gerencia cuál es la evolución de la liquidez. Este banco es muy líquido. En el 2002 no tuvo problema de liquidez. Y la tercer parte: no estoy habilitado a contestar, es una situación hipotética, la situación real es que es líquido. Es algo altamente relacionado con la reputación Nuestro accionista es único, es el Discount Bank de New York 100%.

5 - ¿Se realizan préstamos a compañías o individuos relacionados con el banco? ¿Cómo se maneja?

No se realizan préstamos con compañías relacionadas con el banco por política y además no hay otra compañía en el Uruguay. Sí a los empleados en las condiciones establecidas por el BCU según la normativa.

6 - ¿Fuera de los requisitos regulatorios, las provisiones constituidas son coherentes con los niveles de riesgo asumidos?

Las provisiones, contables y crediticias responden a la normativa del BCU y son auditados por auditores externos, el banco es cauteloso con ese tema y si hubiese una situación judicial es decir una contingencia se provisionaría. Aunque no es el caso. Cabe aclarar que el riesgo operacional por la propia operativa es un riesgo subyacente.

7 - ¿Existen excepciones de las políticas establecidas en ciertas ocasiones particulares? ¿Quién autoriza las excepciones? ¿Cómo se controlan?

Las excepciones vinculadas a las políticas crediticias: existe una política, potestades crediticias y niveles de autorización crediticia. Si hay, sería aprobado a nivel de casa matriz es decir aprobado al más alto nivel. Y se lleva un control, hay un Comité de Inversiones y a nivel de riesgos hay un tablero de control con lo aprobado.

8 - ¿Cómo define la Alta Gerencia a los responsables por la gestión de los riesgos financieros? ¿Y cómo define la separación de responsabilidades?

Los riesgos financieros se dan en distintas unidades del banco, es muy relevante el portafolio de inversiones financieros, ahí tenemos a la gerencia financiera. Hay límites a nivel de personas que pueden tomar distintos niveles de riesgos. La separación de funciones es clara: a modo de ejemplo tenemos el front office, toma decisiones back office, que es operacional y hay un área de control de riesgos donde ahí estoy yo. Es un área supervisora. No necesariamente la separación de funciones viene dado desde la casa matriz, obedece a buenas prácticas y también al BCU y los auditores internos pueden objetar.

9 - ¿Qué tipo de planes de contingencia se usan para encarar una crisis de liquidez?

Tenemos un manual de riesgo en la gerencia ejecutiva, el plan de contingencia de liquidez se analiza en la estructura del balance, activos liquidables, en caso que haya depósitos que vayan saliendo. Hay un comité de contingencia de liquidez integrado por la Gerencia General, Gerencia Financiera y la Gerencia de Riesgo y existe un orden de prelación para liquidación o realización de activos. Se evalúa la pérdida financiera versus no honrar la confianza. Es decir esta el riesgo reputacional en juego. El plan de contingencia esta convalidado por el BCU, la sigla CERT en la R de riesgo, se analizan como está el banco posicionado ante una eventual crisis de liquidez y recomiendan tener escrito un manual para hacer frente a un posible escenario de estrés.

10 - ¿Participa el Directorio activamente en la revisión periódica de los principios y políticas de la institución? ¿Se da cuenta de dicha revisión a los propietarios?

Los accionistas en este caso, el 100% es el Discount Bank New York, hay manuales políticas y procedimientos aprobados por el Directorio. Sí hay participación del Directorio. Las personas físicas que están detrás es decir problema ajeno, se enteran a través de los agentes.

11 - ¿Qué medidas toma la Alta Gerencia para minimizar el impacto del riesgo país, y cómo se mide el mismo en la institución?

Existen reportes de riesgo país, dichos informes se preparan en base a segmentar por países nuestros activos y pasivos y además existe información de riesgo países que se maneja a nivel internacional que es la que manejamos cuando evaluamos la política o la posición de nuestro portafolio.

12 - ¿Qué tipo de políticas y procedimientos se utilizan para prevenirse de actividades criminales en cuanto a la legitimación de activos? ¿La institución

realmente conoce a sus clientes? ¿Qué tipo de indagación efectúa para confirmar los datos de un cliente?

Tenemos un departamento que es la Unidad de Cumplimiento, en el cual nos encargamos de establecer políticas y procedimientos para conocer a los clientes siguiendo la normativa del BCU y mejores prácticas, nosotros hacemos algún proceso de evolución interna con respecto a esto y a su vez estamos sujetos a las revisiones del BCU en el literal H de políticas y procedimientos. En el 2010 KPMG (auditores externos), emitieron una opinión en este tema y el dictamen fue limpio. Además tenemos controles de la casa matriz y cuando llega el CERT (un equipo de trabajo multidisciplinario) hace un control sumamente exhaustivo. El CERT llega cada 2 años, prestan mucha atención al lavado de activos. Los datos de los clientes los controlan, mediante la utilización de bases de datos tenemos un sistema automatizado con perfiles predefinidos para clientes de distintos tipos de operativa con alarma.

13 - ¿Quién fija las remuneraciones de los Gerentes y Directores? ¿Son de conocimiento y aprobación de los propietarios?

Sí, se fijan internamente. Tienen la aprobación de la Alta Gerencia, es local.

14 - ¿Los cambios en las tasas de interés pasivas son adecuadamente comunicadas a los depositantes?

Son comunicados vía pizarra y periódica (diarios).

15 - ¿En el caso de tener calificación de riesgo otorgado por alguna calificadora de riesgo independiente, la misma es de conocimiento de los propietarios y los depositantes?

Por supuesto, sí son conocidas con los depositantes a nivel de diarios, prensa y de la calificadora.

16 - ¿Quién aprueba el Informe Anual de Gobierno Corporativo? ¿El Directorio? ¿Los propietarios?

El Directorio es el que aprueba y miembros de la casa matriz.

17 - ¿Se evalúa la efectividad, integridad y capacidad de la Alta Gerencia en la gestión de operaciones y riesgos? ¿Con qué asiduidad? ¿Por parte de los propietarios?

La evaluación es constante de la Alta Gerencia y hay visitas periódicas de miembros de la Alta Gerencia de la matriz en áreas específicas y hay contacto directo. Ej. El Gerente de Riesgo antes de la entrevista estuvo en contacto con el Oficial de Cumplimiento de New York.

9.7. Cuestionario realizado a Alberto Mello del HSBC.

1 - ¿Cada cuánto se revisan los objetivos y estrategias para verificar que sigan siendo válidos?

El plan de negocios en cuestiones estratégicas se realiza una vez al año, en sus cuestiones tácticas todos los meses o sea mes a mes, se van revisando los resultados y los objetivos, las metas versus los resultados reales y vamos identificando desvíos e identificamos tácticas de corto plazo para corregir esos desvíos. Preguntarnos qué negocios vamos a hacer, eso lo vemos cada un año, hacia dónde va el banco macro lo hacemos cada un año en un horizonte de 5 años. Cada un año se ve el presupuesto del año que viene, y qué va a ser del banco. Esto en condiciones BAU (business as usual). Si sale un impuesto nuevo se revé la estrategia. Mes a mes se chequean los resultados y se toman decisiones tácticas de corto plazo.

2 - ¿Se verifica el cumplimiento del Código de Ética? ¿Cómo?

Sí se verifica, hay un Código de Ética que no solo contiene lo que exige el BCU sino que también tiene el formato del grupo. El cómo se verifica, hay un área de Compliance que hace revisiones a temas de ética, participa si hay observaciones con el personal, si hay fraudes también toma cartas en el asunto en el marco legal. También existe una serie de informaciones que se evalúa en un eventual cumplimiento de ética y que participa el departamento de RRHH.

3 - ¿Se hacen evaluaciones para verificar que todo el personal entienda y cumpla con su rol respecto a lo que el control interno se refiere? ¿De qué tipo y con qué periodicidad?

El control interno es una tarea diaria, se lleva a cabo todos los días. Hay parte del banco que se especializa en que rubros contables queden en cero, que se revisen todos los emails, que no quede información confidencial al acceso de cualquiera. El responsable que el control interno sea el adecuado es el Comité de Riesgo Operacional y Control Interno que está integrado por: riesgo (yo presidente), Auditoría Interna y los principales integrantes del área del banco. Se verifican eventos de riesgo operativo y la salud del sistema del control interno, si hay fallas se identifican las causas y se toma un plan de acciones correctivas. Las fallas que surgen se llevan en una base de datos en las que quedan registradas. Los procesos son escritos y publicados para que se cumplan. Si no ocurren fallas, el control interno es dinámico y lo realiza la Auditoría Interna, va área por área verificando que se cumplan. Los auditores internos realizan controles sorpresivos y fuera de hora para chequear si los controles físicos se llevan a cabo (Ej. papeles sueltos en los escritorios, que las oficinas estén cerradas bajo llave, etc.) Con respecto a los externos, tenemos contratada a una auditoría externa KPMG, y a su vez el BCU envía cada 2 años un equipo de control. Adicionalmente tenemos, auditores del grupo (expertos en determinados temas), expertos en créditos, si bien dependen de

riesgo hacen un control interno, revisan las carpetas de crédito y que se cumplan las normativas. Todo esto implica una estructura costosa.

4 - ¿Se tiene evaluada la calidad y cantidad del capital para absorber pérdidas potenciales y proteger tanto a depositantes como acreedores? ¿Como asegura la Alta Gerencia el riesgo de liquidez? ¿Está dispuesto a capitalizar al banco en caso de situaciones de retiros extraordinarios?

Las formas de estimar las pérdidas inesperadas es en base a un ejercicio de estrés, pérdidas potenciales. El apetito de riesgo lo adquirís con 2 o 3 preguntas: tengo oportunidades de negocio? tengo capacidad y capital para tomar esas oportunidades? tengo capacidad operativa para manejar esos riesgos? tengo gente calificada?. Como segunda instancia tenés que preguntarte qué pasa si se cae el mercado en Brasil o baja el PBI uruguayo. La economía uruguaya depende de 5 factores externos: situación de Argentina, situación de Brasil, PBI global, situación del sistema financiero en término general (liquidez y tasas de interés internacionales) y el precio de los commodities. Si quiero saber que le va a pasar a mi balance en una situación de estrés, seguramente sea por uno de estos 5 factores. Difícilmente Uruguay tenga una crisis per se, el margen de maniobra que tienen los gobiernos sobre todo el Ministro de Economía del Uruguay pueden hacer las cosas 1% mejor o menor pero no 4 ni 6%. Depende el precio de los commodities, si mañana cae la soja no sabes qué hacer con todo lo que tenés en el campo, si mañana se encarecen las tasas de interés Uruguay va a perder plata a causa de la deuda externa, si mañana no hay liquidez entonces dejaron de venir las inversiones, baja el empleo y el consumo etc. Mañana Brasil se hace pelota nosotros vamos atrás de él, si Argentina se hace pelota lo mismo, estamos mejor que en el 2002 aunque cuando venga la crisis va a venir por otro lado y no la vas a ver, va a ser por otra cosa, igual estamos mejor pero nunca vamos a estar 100% preparados.

5 - ¿Se realizan préstamos a compañías o individuos relacionados con el banco? ¿Cómo se maneja?

No los préstamos a vinculadas, nuestro volumen de negocios esta en el exterior. Cada negocio opera con sus bancos locales HSBC, aunque existen muchas operaciones con vinculadas de banco a banco HSBC. Es decir tenemos operaciones estrictamente comerciales con bancos de nuestro grupo, pero no tenemos asistencia financiera hacia personas físicas u otras sociedades vinculadas al grupo. Además el BCU hace un control fuerte en este punto. La presencia en varios países es clave, ya que le da una imagen muy buena al banco para sus negocios.

6 - ¿Fuera de los requisitos regulatorios, las provisiones constituidas son coherentes con los niveles de riesgo asumidos?

Las provisiones constituidas por el grupo HSBC son mucho muy diferentes a las del BCU, están adaptadas a lo que son las normas internacionales, IFRS. La cartera de crédito la abris en dos en la que pueda haber una señal de deterioro, tenés que evaluar la pérdida y provisiones bajo ese análisis. Cuando no hay señales de deterioro lo que tenés que hacer es constituir una provisión por lo que ha sido históricamente las perdidas en la cartera. Esas provisiones sumadas son una quinta parte de lo que el BCU requiere como provisiones, es una realidad de todos los bancos y se le ha planteado al BCU que está realizando una normativa de provisiones muy por encima de lo que los bancos constituimos y de lo que los bancos internacionales constituyen, según las normas de sus bancos centrales. Hay 2 balances, nosotros constituimos las que el BCU pide pero cuando hacemos nuestros números internos para afuera es modificada.

7 - ¿Existen excepciones de las políticas establecidas en ciertas ocasiones particulares? ¿Quién autoriza las excepciones? ¿Cómo se controlan?

En materia de créditos dependiendo del monto de la operación se va subiendo en la escala jerárquica para definir una aprobación. Las políticas vienen definidas y se lleva un registro de excepciones.

8 - ¿Cómo define la Alta Gerencia a los responsables por la gestión de los riesgos financieros? ¿Y cómo define la separación de responsabilidades?

Es bastante sencillo porque está todo escrito, 300.000 empleados en 87 países, todo está inventado. Cada riesgo tiene un responsable, viene definido y en base a cada función del cargo. Cada tipo de riesgo cae en una persona, en un cargo. Ej. el riesgo de mercado lo mira tesorería. El riesgo operativo lo miro yo por encima porque es inmanejable. Ej. que el arqueo se haga de forma ilícita.

9 - ¿Qué tipo de planes de contingencia se usan para encarar una crisis de liquidez?

Existe un plan de contingencia hay una normativa que está escrita en manuales. El banco no se puede quedarse sin sistema ni sin capital. Liquidez es el síntoma más claro, si se hace público entonces el problema de capital se torna en un problema de liquidez. Para la liquidez lo que se hace es: se proyecta un flujo de caja de activos y pasivos en varios escenarios de estrés. En el escenario todo como está: creciendo 20% el flujo debería ser positivo. A menos que yo tome depósitos a corto plazo y mis préstamos a 5 años, en cuyo caso voy a tener un problema grande a largo plazo. No es la realidad. El 80% de los depósitos de la banca local es a la vista y mis colocaciones en este banco en particular el 20% son mayores a un año todo lo demás es inferior a un años por lo tanto estamos bien, estamos líquidos. En el escenario de estrés H1, tus depósitos no suben y tus prestamos crecen, ahí se va a ver cuál es tu saldo de caja a 7, 30, 90 y a 180 días. En el H2 un poco mas de estrés, tus depósitos empiezan a caer un 5% y tus préstamos no crecen pero tampoco los puedes cobrar, entonces tu saldo de caja con esos

supuestos empieza a empeorar. En el H3 caen los depósitos un 15% de la cartera y no cobras nada, de ese escenario debes tener un saldo positivo de caja hasta 90 días inclusive, por 90 días tenés que vivir con tu dinero. La política del HSBC lo marca Londres. Sería muy violento si no se puede operar sin asistencia mas allá de 90 días, en el 2001 fue hasta 60 días (duró 70 días y fue violenta). Hay hasta H6 escenarios de estrés.

10 - ¿Participa el Directorio activamente en la revisión periódica de los principios y políticas de la institución? ¿Se da cuenta de dicha revisión a los propietarios?

Sí claro, hay reuniones mensuales de Directorio, todo cambio de funcionamiento del comité, las firmas son aprobadas por el Directorio, se establecen límites, facultades del crédito, por el gobierno corporativo el responsable es el Directorio. Hay 200.000 accionistas, la mayoría están en Londres, hay asambleas de accionistas todos los años, en el cual se presenta un informe previamente analizado y luego se vota. En la asamblea online los que terminan votando son los agentes del mercado de tenedores del banco, van las calificadoras de riesgos, profesionales que representan a los inversores. La asamblea es abierta para todos. Igual debe haber un filtro. Vaya a través de su broker (que representa a 50.000 accionistas).

11 - ¿Qué medidas toma la Alta Gerencia para minimizar el impacto del riesgo país, y cómo se mide el mismo en la institución?

Lo que está directamente relacionado con el riesgo país es la posición que tengamos de bonos soberanos, lo inmediato, sube el riesgo país cae el precio del los bonos soberanos. Ahí yo diría que nosotros tenemos límites de inversión en bonos soberanos en el BCU y son consensuados con Londres, ellos saben cuánto hay en Uruguay, hay una consolidación donde se monitorea que la exposición de bonos soberanos este dentro de los límites fijados, depende de una serie de indicadores de cada país. Lo primero que me pega a mi (HSBC) es la posición de bonos que tenga, depende del PBI, tradición histórica, inflación, seriedad, etc. Cuál es la consecuencia que el riesgo país aumente? Va más allá de los bonos. Con respecto al riesgo país tasa, pasa por la posición en los bonos. En general al estar en Uruguay lo tomas por acta del capital que tenés, es una visión macro, entonces más riesgo país vas a querer tener si en función de la perspectiva que tenga la economía. Influye el estado en que se encuentra el país.

12 - ¿Qué tipo de políticas y procedimientos se utilizan para prevenirse de actividades criminales en cuanto a la legitimación de activos? ¿La institución realmente conoce a sus clientes? ¿Qué tipo de indagación efectúa para confirmar los datos de un cliente?

Existen normas externas internacionales a los que se le suman las del BCU, hay un responsable de todo esto que es el Oficial de Cumplimiento, son muy celosos y

no presenta diferencias con lo que es las mejores prácticas del mercado en el mundo. Adicionalmente se tienen en cuenta los principios de la OCDE que a su vez el BCU también los recoge. En cuanto al conocimiento de los clientes, sí por supuesto que conocen a los clientes, y es parte del tema de cumplimiento. Para la indagación existen filtros, ejemplos, referencias, en empresas es sencillo porque se trabajan con empresas de mitad de tabla para arriba, pero en clientes chicos, lo que se hace es seguir un proceso. También hay alertas automáticas por el sistema en cuanto a movimientos de fondos se refiere. Ej. Si una persona o empresa no conocida quiere depositar 10 millones de dólares hay que efectuar una indagación muy exhaustiva de donde surgen esos 10 millones, más allá de los datos normales que se le pide a un depositante.

13 - ¿Quién fija las remuneraciones de los Gerentes y Directores? ¿Son de conocimiento y aprobación de los propietarios?

Difícilmente los accionistas sepan el nivel de remuneración pero en este caso diría que las remuneraciones las fija el CEO conjuntamente con la aprobación de las autoridades regionales que hace de accionistas.

14 - ¿Los cambios en las tasas de interés pasivas son adecuadamente comunicadas a los depositantes?

Sí claro, se publican en el Diario Oficial, hay que cumplir con lo que dice el BCU, se les informa a cada uno y estás obligado a comunicarlo por la prensa.

15 - ¿En el caso de tener calificación de riesgo otorgado por alguna calificadora de riesgo independiente, la misma es de conocimiento de los propietarios y los depositantes?

Son públicas, eso responde a la pregunta. Está en la página del HSBC, es un material interesante publicado no sé quien lo mira pero está, estamos obligados a tener una calificadora de riesgo, trabajamos con Fitch que califica a todo el grupo.

16 - ¿Quién aprueba el Informe Anual de Gobierno Corporativo? ¿El Directorio? ¿Los propietarios?

El Gerente General, el Directorio y el área de Cumplimiento.

17 - ¿Se evalúa la efectividad, integridad y capacidad de la Alta Gerencia en la gestión de operaciones y riesgos? ¿Con qué asiduidad? ¿Por parte de los propietarios?

Nosotros nos manejamos a nivel de objetivos, a principio de año y a fin. Es decir dos revisiones al año. De esa manera se ve la efectividad de la gente. En cuanto a la integridad, por supuesto que también se evalúa nosotros tenemos reuniones

semanales del Comité Ejecutivo todos los viernes. Quien lo maneja es Gerente General y el Directorio. Cada gerente, cada senior manager tiene una relación funcional con el exterior. Ej. Mi jefe jerárquico es el Gerente General de Uruguay. Pero tengo un jefe en el exterior por Latinoamérica. Y cuando me califican hablan entre ellos, es un tipo de control matricial.

9.8. Cuestionario realizado a Fernando Barrán del Itaú.

1 - ¿Cada cuánto se revisan los objetivos y estrategias para verificar que sigan siendo válidos?

Anualmente.

2 - ¿Se verifica el cumplimiento del Código de Ética? ¿Cómo?

Sí, tenemos un Comité de Ética cuya frecuencia de reunión es cuatrimestral, hay por lo menos 3 reuniones al año y además existen mecanismos a los efectos de mostrar lo que puedan llegar a ser situaciones contrarias al Código de Ética. Hay mecanismos en los cuales existen anonimatos en el cual puedan ser presentaciones y que hay que tener cuidado a que la gente no se exponga, es un mecanismo que se define a los efectos de las presentaciones de lo que puedan ser situaciones que presenten problemas de ética. Y después hay situaciones que potencialmente pudieran generar conflictos éticos. Ej. El banco va a hacer una operación y existen personas que de alguna manera tienen un vínculo con personas del banco, entonces se analiza si hay un conflicto ético y se decide seguir adelante o no.

3 - ¿Se hacen evaluaciones para verificar que todo el personal entienda y cumpla con su rol respecto a lo que el control interno se refiere? ¿De qué tipo y con qué periodicidad?

Sí. Si la pregunta está asociada a si hay cursos, etc. como cursos no hay, sí lo que hay y ahí viene la parte de evolución, hay un componente inicial de formación en cuanto a los roles que se cumplen en materia de control interno y las responsabilidades de cada uno y hay una estructura muy fuerte de lo que hace a los procesos de lo que uno hace y otro autoriza. En términos de la evaluación y la transmisión de la importancia de los controles internos lo que hay es que todas las áreas comerciales tienen dentro de sus objetivos y sus componentes que afectan sus remuneraciones variables el cumplimiento de todos los aspectos que hacen a controles. La evalúan todos los años. Tiene una implicancia en cuanto a la remuneración. Lo que se hace es se informa a todas las personas de lo que son las normas y procedimientos que el banco tiene y aplica. Lo otro que hay como elementos adicionales es que existe un comité que es mensual que se llama Comité de Riesgo Operacional, en el que se traen todos los puntos en los que potencialmente puedan traer problemas y se definen planes de acción y se hace un seguimiento de todos esos puntos. Lo otro que se tiene en cuanto a la transmisión, es todas las actividades de Auditoría Interna para que pueda detectar cualquier deficiencia en cuanto a control interno. Como forma de evaluación, está el responsable de riesgo operacional, es el que lidera el comité. Lo que hace es realiza actividades de evaluación, planes similares a los de auditoría de revisión de los distintos procesos del banco. Se llevan al comité los casos en que se encuentran debilidades o puntos a ser fortalecidos y se hace un seguimiento en el comité donde está el CEO de la institución y todos los directores del banco en el

comité y eso se nutre con temas de Auditoría Interna, hallazgos. La Auditoría Interna define una agenda de trabajo. Ej. Capacitar a las personas en cuanto a la operativa porque estamos viendo debilidades en lo que es la normativa, capacitar a todos ellos que participan para que no vuelva a ocurrir de vuelta.

4 - ¿Se tiene evaluada la calidad y cantidad del capital para absorber pérdidas potenciales y proteger tanto a depositantes como acreedores? ¿Como asegura la Alta Gerencia el riesgo de liquidez? ¿Está dispuesto a capitalizar al banco en caso de situaciones de retiros extraordinarios?

Sí. Lo primero que hay es un área específica de riesgos financieros y uno de los objetivos que tienen es la graduación de lo que es el riesgo de liquidez, entonces diariamente se mide cuál es la posición, se establecen medidas de riesgo y en caso en que uno entienda a niveles que pueden ser críticos en base a límites que se establecieron altos porcentajes de utilización se informa en un comité de riesgo financiero y se toman medidas. Además está la gestión de riesgo de liquidez por parte de tesorería, hay una unidad independiente que depende de la dirección de riesgos que evalúa sobre base diaria todo lo que es la posición del banco. Se analizan situaciones de estrés. Al día de hoy es un cero issue (problema). No es un riesgo que se vea al día de hoy. Retiros extraordinarios: si son solo retiros requiere liquidez, ahora si está dispuesto a aportar fondos para dar apoyo de liquidez, ir a la casa matriz. La matriz no tiene porque capitalizar lo que puede hacer es yo te doy 200 palos a modo de préstamo, el problema de liquidez no es necesidad de capitalizar lo que hace es dar una línea de financiamiento para solventar el problema de liquidez. Lo otro que podría suceder es que como consecuencia de problema de liquidez empiece a aparecer problemas patrimoniales pero no es inmediato ni directo, si la casa matriz si va a capitalizar. La COPAC (Corporación de Protección del Ahorro Bancario) se solicita una confort letter a la casa matriz en la cual expresa su voluntad de estar proveyendo de fondos en caso de ser necesario a la institución financiera de la cual es accionista.

5 - ¿Se realizan préstamos a compañías o individuos relacionados con el banco? ¿Cómo se maneja?

Préstamos con partes relacionadas se hacen. Ej. Una persona en el banco que trabaja en clearing y el hermano pide un crédito, muy bien, la persona del banco sino participa en la etapa del proceso del crédito no hay problema, ahora si la persona que trabaja participa ahí claramente la persona que participa se excluye del proceso y se analiza con prescindencia de la persona.

6 - ¿Fuera de los requisitos regulatorios, las provisiones constituidas son coherentes con los niveles de riesgo asumidos?

Si uno considera el nivel de riesgo asumido sobre la base de pérdidas esperadas el nivel de previsión constituida al día de hoy regulatoriamente excedería en mucho

lo que son las pérdidas esperadas. Tanto a visión de corto plazo como si fuera una visión del ciclo económico. Lo regulatorio al día de hoy excede las estimaciones que nosotros tenemos de lo que es la pérdida esperada de las operaciones de crédito realizadas por el banco. Nosotros lo que hacemos es presentamos a la casa matriz lo que le damos al BCU y en la casa matriz lo que se le hace es ajustes de lo que es las pérdidas esperadas.

7 - ¿Existen excepciones de las políticas establecidas en ciertas ocasiones particulares? ¿Quién autoriza las excepciones? ¿Cómo se controlan?

La mayoría de las políticas tienen la posibilidad de excepciones, uno define una serie de reglas y además se pueden dar situaciones no contempladas pero que puedan ameritar una excepción. En cada política depende quien las autoriza, se escala a un nivel superior cada caso en particular. Todos los casos se analizan. Se hace todos los meses, hay un comité y se presentan todas las excepciones. Y del tipo de excepción. Sirve para dos cosas, rever la política ya que si no hay nivel de riesgo no amerita, entonces es bueno saber.

8 - ¿Cómo define la Alta Gerencia a los responsables por la gestión de los riesgos financieros? ¿Y cómo define la separación de responsabilidades?

Hay una dirección responsable de todos los riesgos. Hay un Director de Riesgos y después están los directores comerciales, en cada una de las áreas, no se puede dar ningún crédito que no esté autorizado por el área de riesgos. La misma, autoriza estableciendo una política donde se cumple con todas las condiciones. Después esta el caso a caso. Ahí riesgos tiene el derecho de ver una propuesta del área comercial si riesgos no está de acuerdo con esa propuesta las operaciones no se hacen. Se reverá de vuelta. Después todo lo que tiene que ver con riesgos de mercado y riesgos financieros hay un marco, se establecen una serie de límites como medidas de alertas para que cuiden más las operaciones que pueden estar haciendo y después en caso en que se produzca una situación de desvío se generan las alertas. El área comercial va a tener que explicar porque se generó ese límite y ahí se tomaran las medidas que correspondan. Separación e independencia de riesgo y áreas comerciales. Hay una división específica responsable de los organismos del banco. Dentro de riesgos hay una división de los cuales la responsabilidad de cada uno se define a través de la definición de gobierno corporativo que tiene el banco y esa definición es sometida a consideración en la casa matriz. La casa matriz tiene una cierta definición corporativa que transmite a sus unidades si no es compatible. Ej. Con el marco regulatorio que hay en el Uruguay, se deja ya que lo que prima es el marco del país. Adicionalmente puede haber diferencias asociados al tamaño y se ajusta al ámbito local.

9 - ¿Qué tipo de planes de contingencia se usan para encarar una crisis de liquidez?

Dentro de los esquemas que hacen al análisis de riesgo de liquidez está el de establecer medidas, mecanismos y procedimientos tendientes a enfrentar lo que es enfrentar una potencial crisis de liquidez y eso involucra la participación de todos los miembros del Comité Financiero. La definición de cuando se define crisis de liquidez, quién puede decirlo y qué acciones hay que llevar adelante en la crisis. Está revisado ex ante, además están definidos una serie de indicadores objetivos que disparan el alerta. Y adicionalmente puede haber decisiones. Está estipulado, están predefinidos, para eso está el comité. Ej. Tipos de acciones: hay muchas, desde el punto de vista del crédito se corta el plan de crecimiento de crédito, a los vencimientos se establecen porcentajes que se puedan renovar, decidir salir a vender o no activos financieros.

10 - ¿Participa el Directorio activamente en la revisión periódica de los principios y políticas de la institución? ¿Se da cuenta de dicha revisión a los propietarios?

Sí, el Directorio participa directa y activamente, hay miembros de la casa matriz que son directores. Las políticas son aprobadas por el Directorio y existen proceso de revisión de las políticas con una determinada frecuencia. Tiene reporte matricial, el gerente de riesgo de Uruguay reporta al CEO de Uruguay pero además tiene una línea punteada con el Gerente de Riesgo Financiero de todo el banco. Por la parte de riesgo de crédito reporta con línea punteada al responsable de crédito de todo lo que son las unidades externas de Brasil. Por riesgo operacional, línea punteada al responsable del riesgo operacional en Brasil. Por la parte de prevención de lavado reporta con línea punteada y a la holding no es solo a nivel de Directorio que influye la información sino fluye en todas las líneas. El propietario es la holding, es una empresa que cotiza en bolsa. En la asamblea se tratan problemas muy graves. El tamaño de la unidad en Uruguay en relación al tamaño del banco es muy pequeña. Ej. En el 2002 se le dedico un minuto en la asamblea.

11 - ¿Qué medidas toma la Alta Gerencia para minimizar el impacto del riesgo país, y cómo se mide el mismo en la institución?

Básicamente lo que se hace es establecer un límite respecto a la exposición de la que se pueda tener con el Uruguay, esos límites son enviados a la casa matriz y son aprobados y además en el caso de personalizaciones lo que uno pone es el riesgo a la exposición directa que pueda tener el Uruguay respecto al gobierno uruguayo y a las colocaciones internas y la exposición de otras unidades que puedan estar en Uruguay. Si alguien desde el exterior le dio un crédito a una empresa que está en el Uruguay eso es informado a la casa matriz y se consolidan todas las posiciones que se tienen respecto a Uruguay y se establecen límites respecto a las posiciones que se puedan tener. Existe un tope máximo respecto de los créditos que yo puedo dar. Bajo ciertas condiciones particulares se pueden hacer préstamos altos. Ej. 40 palos. La unidad local puede prestar esos 40 pero lo

que se hace es que una unidad del exterior le preste la diferencia. Hay topes regulatorios locales.

12 - ¿Qué tipo de políticas y procedimientos se utilizan para prevenirse de actividades criminales en cuanto a la legitimación de activos? ¿La institución realmente conoce a sus clientes? ¿Qué tipo de indagación efectúa para confirmar los datos de un cliente?

Sí, existen políticas y procedimientos tienen mecanismo de monitoreo para después hacer el seguimiento. Y hay dos fuentes de información: la primera cuando vas a iniciar la relación con un cliente le reclamas un conjunto de información que debería ser consistente con los montos con los cuales ese cliente va a operar con el banco. Y después de esa información inicial lo que uno tiene después es un track record de todo lo que es el relacionamiento con ese cliente, el historial del cliente. Las fuentes de la información en las aperturas de cuenta, la búsqueda de referencia, la información que se pide. Prevenir ser utilizado para el lavado de dinero. Se le presta atención a los montos, con los montos de las cuentas viene el riesgo. Lo otro que hacemos nosotros es analizamos una serie de elementos que caracterizan y están asociados a un cliente y ponderamos esos elementos a los efectos de sacar un indicador del nivel de riesgo. En función de ese indicador de nivel de riesgo es el conjunto de información, documentación y tipo de monitoreo que se hace del cliente. Si hay un conocimiento del cliente, si hay un procedimiento efectivo del cliente, si existen políticas y procedimientos para asegurarse de tener ese conocimiento del cliente lo que no impide que se puedan dar situaciones y que después de sus actividades comunes tenga otro tipo de actividades. Si va a venir un cliente con 3 palos verdes el oficial encargado del área comercial avisa inmediatamente. Para su análisis esta todo automatizado, hay diseñados alertas por software que es ajustable, se va actualizando, hay un área específica que es el área de Compliance y el responsable es el Oficial de Cumplimiento que es uno de los puntos centrales de gobierno corporativo y depende del Director de Riesgos (yo).

13 - ¿Quién fija las remuneraciones de los Gerentes y Directores? ¿Son de conocimiento y aprobación de los propietarios?

Sí, básicamente lo que se hace es participa el CEO de la unidad y la casa matriz (los propietarios es la casa matriz), el dueño no participa (la holding) en la fijación de los sueldos.

14 - ¿Los cambios en las tasas de interés pasivas son adecuadamente comunicadas a los depositantes?

Sí, hay una circular que es la N° 2016 establecida por el BCU que establece las formas.

15 - ¿En el caso de tener calificación de riesgo otorgado por alguna calificadora de riesgo independiente, la misma es de conocimiento de los propietarios y los depositantes?

Sí, eso es público según el BCU.

16 - ¿Quién aprueba el Informe Anual de Gobierno Corporativo? ¿El Directorio? ¿Los propietarios?

El Directorio, en el Directorio de acá hay gente que es director de la holding. Dentro del Directorio del banco en el Uruguay hay miembros que forman parte del Directorio del Itaú.

17 - ¿Se evalúa la efectividad, integridad y capacidad de la Alta Gerencia en la gestión de operaciones y riesgos? ¿Con qué asiduidad? ¿Por parte de los propietarios?

Sí, anualmente y también por parte de la Holding. Los accionistas la mayoría de las veces no participan, lo que si hay es un Comité de Remuneración. Se define a nivel de Directorio es el que decide la remuneración de todos los Directores de lo que pueda llegar a ser la primera línea del banco, jamás eso va a la Asamblea de Accionistas. Lo que podría ir es al CEO de Brasil cuál es el esquema de remuneración. Si vas a hablar de lo que son las unidades de Uruguay, “no me hagas perder ni un minuto, no existe” en términos relativos las unidades en Uruguay son muy muy pequeñas. Mira lo que es el balance del Citi en el Uruguay por ejemplo igual con el Lloyds, BBVA, etc.

9.9. Cuestionario realizado a Jorge Velasco del Lloyds Bank TSB.

1 - ¿Cada cuánto se revisan los objetivos y estrategias para verificar que sigan siendo válidos?

La fijación de objetivos es anual, después se revisa mensualmente el grado de cumplimiento. Si bien la fijación de objetivos oficial es anual, lo que se hace luego son updates que son actualizaciones de los objetivos que se hacen 3 veces por año. Como la realidad es cambiante se van adaptando esas metas a lo largo de diferentes actualizaciones de presupuesto que se hacen durante el año.

2- ¿Se verifica el cumplimiento del Código de Ética? ¿Cómo?

Se actualiza anualmente, se hace un refrescamiento de toda la gente respecto al Código de Ética. Hay un área del banco que se llama Compliance, la cual es del tipo de control interno y una de sus funciones es hacer controles de muestra de diferentes procesos en la actividad del banco. El objetivo es que la gente esté al tanto del Código de Ética, trimestralmente se hacen chequeos de puntos en ese aspecto.

3 - ¿Se hacen evaluaciones para verificar que todo el personal entienda y cumpla con su rol respecto a lo que el control interno se refiere? ¿De qué tipo y con qué periodicidad?

Hay un programa de test de controles que cubre todo el año, la periodicidad puede ser mensual, trimestral, semestral o anual dependiendo de la importancia del control en sí. El banco tiene una cantidad de procesos y normas que tiene que cumplir tanto de casa matriz como del BCU, se define una frecuencia de monitoreo en función de la importancia de ellos. Ese programa de monitoreo se aprueba anualmente por el Comité de Riesgos del banco.

4 - ¿Se tiene evaluada la calidad y cantidad del capital para absorber pérdidas potenciales y proteger tanto a depositantes como acreedores? ¿Como asegura la Alta Gerencia el riesgo de liquidez? ¿Está dispuesto a capitalizar al banco en caso de situaciones de retiros extraordinarios?

Hay un control clave que es el del capital que a su vez se analiza ante diferentes riesgos (crédito, operativo, mercado, etc.) de forma mensual. Tenemos un exceso de capital importante, que excede el capital necesario de acuerdo a los riesgos. El banco tiene la mejor calidad de riesgo del mercado en este momento, acaba de ser evaluado por el BCU que evalúa los bancos cada 2 años bajo una metodología CERT que no se bien que quiere decir la sigla, evalúan riesgo, sistemas, tecnología, gobierno corporativo y solvencia financiera, tenemos la máxima calificación en 2 de esos indicadores y la segunda máxima en los otros 2. Eso te da la pauta en que el BCU coincide en que tenemos un nivel de riesgo muy bajo, por el nivel de actividad que tenemos y los controles que se hacen, eso hace que el

nivel de capital que tenemos sea más que suficiente. El tema liquidez es otra historia, la forma en que se evalúa es a través de los gaps de liquidez que también es una normativa del BCU, uno tiene que estimar los eventuales faltantes de liquidez en periodos que van en días, semanas, meses, trimestral o al año en función del vencimiento de tus activos y pasivos. Se analizan en diferentes escenarios como el contractual (los depósitos se te van todos el día que vencen y los préstamos los cobrás todos el día que vencen, el cual es un caso que el banco deja de existir porque si deja de captar depósitos y deja de prestar no es un banco), comportamiento normal (gran porcentaje de depósitos que se quedan y gran porcentaje de préstamos que se renuevan) y un escenario de stress (un escenario de crisis) que en función de que ya tenemos experiencia con la crisis del 2002 vivida, en lo que de todas formas en la situación de hoy estaríamos mucho mejor preparados a nivel de país y como sistema bancario para enfrentarla, ya que estamos mucho más líquidos que en aquella época y tenemos mucha menos dependencia de Argentina. Te diría que el problema del sistema bancario en este momento es el exceso de liquidez porque está afectando la rentabilidad, como en este momento las tasas de interés internacionales son muy bajas ese exceso de liquidez se coloca a tasas muy bajas, sumado a un tipo de cambio bajo, un exceso de ahorros en dólares y costos operativos en pesos básicamente salariales. La combinación de todo eso da problemas en la rentabilidad. Hay una enorme liquidez en el sistema. Si tenés un problema de retiro masivo de depósitos como tuvimos, en ese caso lo que precisás más que capital es plata, precisás liquidez en el momento, y ahí lo que pasó es que hubo asistencia de nuestras casas matrices no solo para nosotros sino para los demás bancos para ayudarnos a salir del momento. Todos los bancos que operamos en el Uruguay somos minúsculos comparados con los grupos económicos a los que pertenecemos, somos redondeos, nunca nosotros les vamos a cambiar la vida porque tengan que mandarte 300 millones de dólares o lo que sea, es mucho más grave el potencial problema de prestigio, de buen nombre que un grupo pueda tener a nivel mundial. En este momento podríamos bancar un 2002 sin necesidad de pedir un peso.

5 - ¿Se realizan préstamos a compañías o individuos relacionados con el banco?
¿Cómo se maneja?

No

6 - ¿Fuera de los requisitos regulatorios, las provisiones constituidas son coherentes con los niveles de riesgo asumidos?

Sí, absolutamente, tenemos la mejor calidad crediticia del mercado.

7 - ¿Existen excepciones de las políticas establecidas en ciertas ocasiones particulares? ¿Quién autoriza las excepciones? ¿Cómo se controlan?

Hay políticas y políticas. Hay políticas que no admiten excepciones. Por ejemplo en políticas de créditos la respuesta es sí, hasta determinado monto lo autoriza una

persona, más allá de ahí debe aprobarlo un nivel superior, es lo que se llama la regla de one level up. Todo lo que es cumplimiento y normas regulatorias por otro lado no admite excepciones.

8 - ¿Cómo define la Alta Gerencia a los responsables por la gestión de los riesgos financieros? ¿Y cómo define la separación de responsabilidades?

Hay cinco grandes tipos de riesgos: riesgos operativos, regulatorios, de crédito, de mercado y reputacionales. Los riesgos financieros, una definición serían los riesgos de mercado (tipo de cambio, liquidez, riesgo país, riesgo de tasa de interés). Lo que se hace para riesgos en general es que la Gerencia General en acuerdo con la Gerencia de Riesgos asigna un responsable para cada uno de los riesgos que el banco tiene, se les llama Risk Owner. Son niveles gerenciales altos que son los que más tienen que ver con el riesgo en cuestión. Luego lo que se hace es un monitoreo global de todos los riesgos que se hace en el área que depende de mí.

9 - ¿Qué tipo de planes de contingencia se usan para encarar una crisis de liquidez?

La liquidez se monitorea por lo que son los gaps o eventuales faltantes de liquidez que se hacen en condiciones de estrés también. El banco tiene lo que se llaman indicadores de alerta temprana los cuales permiten pensar que pueda darse que se entre en un comportamiento de crisis antes que la misma suceda, estos algunos se ven semanalmente y otros mensualmente. Algunos son muy directos, como la evolución de los depósitos que se analizan semanalmente donde ya se puede ver una tendencia, luego mensualmente se analizan otros indicadores más macros que te pueden anticipar de un problema a futuro. Hay planes predefinidos, indicadores de alerta temprana predefinidos y una serie de acciones definidas si sucede algo. El BCU te pide que haya un plan, después te lo revisa y te lo valida.

10 - ¿Participa el Directorio activamente en la revisión periódica de los principios y políticas de la institución? ¿Se da cuenta de dicha revisión a los propietarios?

Sí, sin duda. Las políticas vienen de afuera y lo que tenemos que hacer es adaptarlas a la realidad y pasarlas a procedimientos más directamente ligados a la operación. Hay actualizaciones periódicas del tema donde el dueño de cada área tiene que ver si lo que se hace hoy por hoy cumple con los cambios en las nuevas políticas y sino lo que hay que hacer es un plan de acción para implementar los cambios. Eso implica modificar controles, modificar procedimientos internos, etc. Esto se monitorea mensualmente en un Comité de Riesgos en el cual participa gente de casa matriz. Todo esto se reporta hacia arriba, los accionistas lo que ven es la situación global del grupo Lloyds Bank. Tiene que estar en un idioma entendible para los accionistas pero también acompañado de información técnica.

11 - ¿Qué medidas toma la Alta Gerencia para minimizar el impacto del riesgo país, y cómo se mide el mismo en la institución?

En la medida que estás trabajando en Uruguay estás asumiendo que tenés un riesgo país. Desde casa matriz nos aprueban topes de exposición en el Uruguay, eso anualmente se revisa y normalmente no hay problema. No tenemos investment grade pero a pesar de eso somos bien vistos por casa matriz ya que el país ha tenido un comportamiento respetuoso y con cambios de gobierno, eso hace que se consiga lo que uno plantea.

12 - ¿Qué tipo de políticas y procedimientos se utilizan para prevenirse de actividades criminales en cuanto a la legitimación de activos? ¿La institución realmente conoce a sus clientes? ¿Qué tipo de indagación efectúa para confirmar los datos de un cliente?

Hay un área entera dedicada al control de estas actividades, hay procedimientos de nuestra casa matriz y normativa del BCU que se trata de cumplir a rajatabla en cuanto a los controles que se tienen que hacer más que nada en el inicio de una relación comercial, conocerlo bien conocer el cliente y su negocio, el origen de los fondos. Lo primero que tenés que pedirle es la información para ver quién es, dónde vive y cómo son sus ingresos. Si es una empresa va a tener que traerte información contable y financiera y si es una persona recibos, etc. Lo que el banco tiene que evitar es que la cuenta de un cliente ya sea empresa o persona física sea usada para entrar dinero ilegítimo. Lo otro que tiene que mostrarte es qué volumen de movimientos y montos va a tener, el particular ya te da un perfil estimado de la operativa que va a tener con el banco. Si después esos montos se apartan significativamente de lo que el cliente dijo, ahí hay que empezar a ver qué pasa. Si hay sospechas se realiza una investigación y si se constata se informa inmediatamente al BCU al área de UIAF (Unidad de Información y Análisis Financiero). Lo resumo en 3 conceptos el tema: conocer el negocio, conocer al cliente, legitimidad de los fondos y detección de transacciones no habituales o sospechosas.

13 - ¿Quién fija las remuneraciones de los Gerentes y Directores? Son de conocimiento y aprobación de los propietarios?

Los gerentes nuestros las remuneraciones se fijan por un área de recursos humanos, en la parte internacional. Cualquier modificación en los niveles de sueldos gerenciales tiene que ser aprobada por el Comité de Sueldos de nuestra casa matriz. A este nivel de detalle no creo que los accionistas estén al tanto, los accionistas son ingleses no sabemos ni quiénes son, pero es obvio que en el informe que se hace a los accionistas hay un capítulo entero que es staff. Yo creo que los accionistas sí aprueban las remuneraciones de los máximos directores del banco, te imaginarás que un accionista de allá no aprueba lo que gana un portero de acá.

14 - ¿Los cambios en las tasas de interés pasivas son adecuadamente comunicadas a los depositantes?

Sí, se cumple con la normativa del BCU que creo es 30 días antes, por escrito en los estados de cuenta o por internet.

15 - ¿En el caso de tener calificación de riesgo otorgado por alguna calificadora de riesgo independiente, la misma es de conocimiento de los propietarios y los depositantes?

La calificación de riesgo es un requerimiento del BCU y entiendo que sí, es de conocimiento público nuestra calificación de riesgo. Nos califica Moody's que te da dos notas, una que es la del banco en sí y otra que está dada por la nota del país.

16 - ¿Quién aprueba el Informe Anual de Gobierno Corporativo? ¿El Directorio? ¿Los propietarios?

Hacemos un informe anual que lo hacemos acá y va a nuestra casa matriz. El control máximo que hay acá en Uruguay es un Comité de Gerencia integrado por el Gerente General y todos los gerentes de área. El Comité es el que hace el informe y es el responsable, a su vez cada gerente de área es el responsable de su respectiva área. El informe de todas formas es un resumen de todo lo que se le fue pasando a casa matriz durante el año, fuera de que también es un requerimiento del BCU.

17 - ¿Se evalúa la efectividad, integridad y capacidad de la Alta Gerencia en la gestión de operaciones y riesgos? ¿Con qué asiduidad? ¿Por parte de los propietarios?

Todos nosotros somos evaluados en performance. Es una evaluación en función del cumplimiento de metas y las mismas tienen diferentes capítulos. Hay un capítulo entero que es riesgos, que no solo me toca a mí sino a todos los integrantes de la Alta Gerencia. Formalmente el proceso de evaluación se hace 2 veces por año, además de eso lo que hay son múltiples monitoreos, informes, comités, respecto a riesgos fundamentalmente, si bien no es una evaluación de las personas es una evaluación de situaciones. La evaluación personal y formal a la persona es dos veces por año. Nuestro reporte va a nuestra línea de reporting que es en nuestra casa matriz, después de ahí para arriba dependiendo de la gravedad del tema donde puede llegar a terminar. El grupo tiene definido lo que son cosas de impacto a nivel del grupo, la división la que estamos nosotros y la sucursal. Hay criterios que los tienen definidos allá, si la situación es de tal magnitud que es de nivel del grupo, bueno ahí ya no te sé decir bien si las máximas autoridades del grupo en qué momento se le comunicará a los accionistas, yo no creo que se llame a asamblea por cualquier cosa. Tiene que ser algo de tremenda gravedad. Pongan en perspectiva que están hablando de accionistas que ven un grupo en su conjunto, pero que no ven el detalle de cada cosa, para que realmente les interese que en tal

país que no sea Inglaterra pasó algo puntual tiene que ser algo de una magnitud que realmente pueda comprometer lo que es el grupo en cuestión.

9.10. Cuestionario realizado a Javier Liberman del Nuevo Banco Comercial.

1 - ¿Cada cuanto se revisan los objetivos y estrategias para verificar que sigan siendo válidos?

El modelo nuestro, el seguimiento es mensual pero la revisión de los objetivos estratégicos es anual

2 - ¿Se verifica el cumplimiento del Código de Ética? ¿Cómo?

Hay varias formas de hacerlo, a ver el Código de Ética tiene varios capítulos, lo que hacemos nosotros es verificar que los funcionarios estén en conocimiento del Código de Ética y sus modificaciones, que posteriormente se le comunica a la gente por medio de la intranet del banco y luego hay cruces y chequeos para verificar que estemos dentro del grado de seguridad. Es nuestra política, es nuestra forma de laburar y que el BCU entiende conveniente que un banco tenga. El BCU tiene 2 esquemas hoy, el CERT que es la forma de evaluar y los estándares que es la forma en que aspira el BCU a que un banco se gestione. Hay cosas que tenés que cumplir sí o sí. Esto es como debe funcionar su mecanismo de control.

3 - ¿Se hacen evaluaciones para verificar que todo el personal entienda y cumpla con su rol respecto a lo que el control interno se refiere? ¿De qué tipo y con qué periodicidad?

Se hacen, hay algunos esquemas de e-learning, cada 3 años se hace alguna actividad de capacitación. Para control interno está dentro del mismo trabajo que hacemos para el Código de Ética.

4 - ¿Se tiene evaluada la calidad y cantidad del capital para absorber pérdidas potenciales y proteger tanto a depositantes como acreedores? ¿Como asegura la Alta Gerencia el riesgo de liquidez? ¿Está dispuesto a capitalizar al banco en caso de situaciones de retiros extraordinarios?

Sí, hacemos un análisis de estrés que tienen no más de 4 niveles. No son esos estrés de cartera que están puestos en la norma actual del BCU, nosotros hacemos un análisis desde el banco. Tenemos un caso base, que es el caso del presupuesto anual digamos y sobre ese presupuesto anual hacemos un estrés en determinados eventos. Uno de esos eventos puede ser corrida o tema de liquidez. Nuestra casa matriz es el Scotiabank que se encuentra en Canadá.

5 - ¿Se realizan préstamos a compañías o individuos relacionados con el banco? ¿Cómo se maneja?

Sí, hay algunas dentro de la norma del BCU, hay un artículo en particular que se llama “partes vinculadas”. Dentro de lo autorizado.

6 - ¿Fuera de los requisitos regulatorios, las provisiones constituidas son coherentes con los niveles de riesgo asumidos?

Las provisiones calculadas por IFRS son mucho menores que las calculadas por la norma bancocentralista. En general los bancos uruguayos estamos totalmente excedidos de provisiones, a esta altura es un disparate.

7 - ¿Existen excepciones de las políticas establecidas en ciertas ocasiones particulares? ¿Quién autoriza las excepciones? ¿Cómo se controlan?

Si las hay, están establecidas, dependen del nivel de crédito, hay comités, se llevan registros y las autorizaciones se van escalando.

8 - ¿Cómo define la Alta Gerencia a los responsables por la gestión de los riesgos financieros? ¿Y cómo define la separación de responsabilidades?

Todos los riesgos que el banco está tomando lo toma siempre con acuerdo del área de negocios con el área de riesgos y control. Las posiciones que el banco pueda tener en términos de monedas y plazos están definidas en un comité, propuestas por la Gerencia de Finanzas. Es una actividad también bajo el control del área de riesgos. La separación de responsabilidades están definidas, a ver el responsable es una figura difícil de definir, tenemos definido que el banco construye un caso de quién propone, dónde se resuelve y quién gestiona. En este caso propone la Gerencia General, se resuelve en un ámbito donde participa el Gerente General, Gerente Finanzas y el Gerente de Riesgos.

9 - ¿Qué tipo de planes de contingencia se usan para encarar crisis de liquidez?

Sí, tenemos un plan de contingencia, tiene un capítulo de alertas cuando dispara, se miden en la diaria, hay un tablero. Se lleva un control en el área de finanzas, es parte de la actividad diaria.

10 - ¿Participa el Directorio activamente en la revisión periódica de los principios y políticas de la institución? ¿Se da cuenta de dicha revisión a los propietarios?

Sí, participa el Directorio, tenemos unos meses con la nueva operativa, en la etapa anterior, no tengo idea como se hacía.

11 - ¿Qué medidas toma la Alta Gerencia para minimizar el impacto del riesgo país, y cómo se mide el mismo en la institución?

Tenemos políticas dependiendo de la categoría del país, que nivel de concentración podemos tener en activos y pasivos.

12 - ¿Qué tipo de políticas y procedimientos se utilizan para prevenirse de actividades criminales en cuanto a la legitimación de activos? ¿La institución realmente conoce a sus clientes? ¿Qué tipo de indagación efectúa para confirmar los datos de un cliente?

Tenemos un proceso armado de prevención de lavado. Es un modelo armado en función del riesgo potencial del cliente de acuerdo a determinados parámetros y eso tiene un soporte en el software, dependiendo de la relación es el tipo de diligencia que hacemos. No es lo mismo un depósito de 200 dólares a un giro recibido de 250.000 dólares. Para cada tipo de actividad es según como tenemos calificado al cliente, de acuerdo a su actividad y su riesgo potencial. Es propuesta siempre por el área de negocios. La política está definida por el sector de lavado de activos. Hay un sector de lavado de activos que depende únicamente del Directorio. Se desarma en varios grupos, y son analizados por lavado, pasa de crediticio a lavado. El oficial de negocio es el que atiende al cliente, las alertas surgen por el sistema.

13 - ¿Quién fija las remuneraciones de los gerentes y directores? ¿Son de conocimiento y aprobación de los propietarios?

En el caso nuestro te voy a decir el modelo anterior, porque el modelo actual no lo conozco. Lo aprobaba el Directorio y Comisión de RRHH. Y ahí se aprobaban los esquemas. Los accionistas seguramente como cotiza en bolsa se informan por ahí

14 - ¿Los cambios en las tasas de interés pasivas son adecuadamente comunicadas a los depositantes?

Sí, por medio de las instrucciones del BCU, no por mail pero sí en diario y pizarra.

15 - ¿En el caso de tener calificación de riesgo otorgada por alguna calificadora de riesgo independiente, la misma es de conocimiento de los propietarios y los depositantes?

Sí, nosotros lo comunicamos en la prensa, no sé si hay alguna actividad específica de comunicación. La calificadora de riesgo es Fitch. Hace dos semanas nos aumentaron la calificación. A nivel local es AAA está condicionada por el país. Internacional es BBB-.

16 - ¿Quién aprueba el Informe Anual de Gobierno Corporativo? ¿El Directorio? ¿Los propietarios?

El Directorio. Los accionistas están representados.

17 - ¿Se evalúa la efectividad, integridad y capacidad de la Alta Gerencia en la gestión de operaciones y riesgos? ¿Con qué asiduidad? ¿Por parte de los propietarios?

Sí, se evalúa todo el tiempo y todos los años hay un proceso de evaluaciones de desempeño. Tenemos una evaluación anual. La evaluación va subiendo, es jerárquica no matricial sube y baja. En el caso de los accionistas, tenían participación de Directorio. El directorio estaba conformado por: 3 directores que correspondían a accionistas designados directamente por el accionista y después habían directores independientes profesionales. El accionista participaba, era a su vez representante de los inversores (varios).

9.11. Cuestionario realizado a Raúl Rizza del Santander.

1 - ¿Cada cuánto se revisan los objetivos y estrategias para verificar que sigan siendo válidos?

Depende, dentro del perímetro de riesgos hay distintos riesgos, fundamentalmente riesgo de crédito, mercado, financiero y de solvencia. Como mínimo mensualmente se revisa la evolución de todos los riesgos y en base a ello se ajustan las proyecciones. La política del Santander es que los presupuestos no se ajustan, si vos tenés un presupuesto anual lo que hacés es ir viendo las desviaciones y tomar las medidas que correspondan. Si tuvieras un desvío en alguna variable lo que se implementa son planes correctivos para tratar de parecerse lo más posible al presupuesto.

2 - ¿Se verifica el cumplimiento del Código de Ética? ¿Cómo?

Por supuesto, el banco tiene una división de Compliance que entre otras cosas establece un Código de Ética e informa mensualmente sobre su cumplimiento. Hay un código que todos los empleados deben subscribir, pero a su vez según la posición que tengas en la empresa la responsabilidad que tenés en el cumplimiento del código es distinta.

3 - ¿Se hacen evaluaciones para verificar que todo el personal entienda y cumpla con su rol respecto a lo que el control interno se refiere? ¿De qué tipo y con qué periodicidad?

Control interno no está dentro de la órbita de riesgos, entiendo que el banco certifica a sus empleados, en algunos casos lo hace por única vez y en otros de forma más recurrente.

4 - ¿Se tiene evaluada la calidad y cantidad del capital para absorber pérdidas potenciales y proteger tanto a depositantes como acreedores? ¿Cómo asegura la Alta Gerencia el riesgo de liquidez? ¿Está dispuesto a capitalizar al banco en caso de situaciones de retiros extraordinarios?

Sí, la regulación local te exige que te cubras con capital para los distintos tipos de riesgo. Por ejemplo, para riesgo de crédito tenés que tener como mínimo capital equivalente al 8% de tu riesgo de crédito. Esto se controla en los cierres de mes, el capital será el capital del cierre anterior más/menos las ganancias del mes en curso más/menos variaciones que tengas de capital por lo que fuere. El resto de los riesgos también tienen una asignación de capital pero además es importante tener en cuenta que para los riesgos de crédito no solamente se exige capital sino también tener provisiones por riesgo de crédito, por lo que tenés una doble barrera de contención. El riesgo de liquidez no está solo bajo el resorte de riesgo, existe un comité llamado ALCO (Asset Liability Committee) que entre otros riesgos lleva el riesgo de liquidez y lo que se tiene establecido es una matriz para medir

ese riesgo. Fuera de los límites regulatorios nosotros hacemos una revisión como mínimo mensual y en función de cómo se muevan las alertas se puede pasar a semanal o diaria. Hay ciertos indicadores definidos que en función de la alerta que pueden disparar se toman acciones. Se entiende que las filiales son independientes y responden con su patrimonio ante la situación de los retiros.

5 - ¿Se realizan préstamos a compañías o individuos relacionados con el banco?
¿Cómo se maneja?

Por supuesto que sí, existe una normativa dentro del cuerpo normativo local que establecen límites para lo que puede ser el personal superior del banco, empresas o grupos aunque en Uruguay no es el caso o pueden ser empresas vinculadas en el exterior. En todos los casos se opera, no tenemos limitaciones desde el punto de vista de operar, no hay una política interna de no operar ese tipo de riesgos, ahora obviamente se debe cumplir con el regulador en base a límites sobre el riesgo que se puede tener con partes vinculadas y por otro lado se deben llevar a cabo los mismos procesos que si fuera un cliente normal.

6 - ¿Fuera de los requisitos regulatorios, las provisiones constituidas son coherentes con los niveles de riesgo asumidos?

Cumplimos con los requisitos regulatorios que son extremadamente exigentes respecto a las provisiones que tenés que mantener para riesgo de crédito. No hay espacio lógico para ir por encima de lo regulatorio. Hoy Santander Uruguay tiene cubierta su cartera de créditos morosos al 1500%, el estándar internacional es de 70% u 80%. También hacemos estrés test para ver si ese fondo de cobertura igual soportaría situaciones mucho más adversas que las actuales.

7 - ¿Existen excepciones de las políticas establecidas en ciertas ocasiones particulares? ¿Quién autoriza las excepciones? ¿Cómo se controlan?

La política del Santander es que nadie en el banco ni si quiera el Presidente tiene atribuciones de crédito a sola firma. Nadie en forma individual puede resolver un crédito. En nuestro modelo de Governance hay establecidos distintos niveles de Comité de Crédito para distintos niveles de riesgo. En esos comités siempre se requiere como mínimo la firma del responsable comercial y del responsable de riesgo y en caso de discrepancia se eleva al comité inmediatamente superior. Si se escala al nivel que no nos pusiéramos de acuerdo los directores se escala a Madrid.

8 - ¿Cómo define la Alta Gerencia a los responsables por la gestión de los riesgos financieros? ¿Y cómo define la separación de responsabilidades?

La mayoría de los riesgos financieros se ven en el ALCO. Se ve la liquidez y activos. Con este concepto de que en Santander nadie toma riesgo solo, en el esquema se da lo mismo. Si hay una compra de un bono con métricas de riesgo

distintas y tiempos de respuesta distintos es exactamente igual que un crédito, se debería llegar al mismo nivel de consenso que si estuvieras prestándole plata a alguien. Las funciones están definidas en el Governance del grupo, luego en los comités se establecen los distintos límites para trabajar.

9 - ¿Qué tipo de planes de contingencia se usan para encarar una crisis de liquidez?

Hay bastante énfasis con tener un plan de contingencia de liquidez, el banco tiene ya hace varios años implementado un plan, el cual en función de la experiencia pasada y el juicio experto de los integrantes del comité se fija una serie de indicadores que construyen una matriz y esa matriz calcula la evolución de cada uno de esos indicadores. Ante alertas de alguno de esos indicadores hay distintos tipos de seguimientos, si es amarilla mensual, naranja semanal y roja a diario.

10 - ¿Participa el Directorio activamente en la revisión periódica de los principios y políticas de la institución? Se da cuenta de dicha revisión a los propietarios?

Sí, el Directorio de Santander local está formado por directores locales y directores externos propuestos por la corporación. Tenés un Directorio robusto donde son muy pocas las personas que están en la gestión del banco y participan del Directorio, o sea existe una independencia bastante grande de la gestión diaria. Creo que de seis directores solamente uno de ellos participa en la gestión del banco. El Directorio se compone por el Presidente más tres directores externos expertos en la materia más dos directores externos propuestos por el accionista principal.

11 - ¿Qué medidas toma la Alta Gerencia para minimizar el impacto del riesgo país, y cómo se mide el mismo en la institución?

Se mide mediante la calificadora, donde no se podría tener una calificación externa superior a la del país. Hay límites para el riesgo país indirecto, como puede ser la tenencia de instrumentos.

12 - ¿Qué tipo de políticas y procedimientos se utilizan para prevenirse de actividades criminales en cuanto a la legitimación de activos? ¿La institución realmente conoce a sus clientes? ¿Qué tipo de indagación efectúa para confirmar los datos de un cliente?

Está fuera del resorte de riesgos, hay una Dirección de Cumplimiento que se encarga de eso, obviamente que el grupo tiene establecidos mecanismos de prevención de lavado de dinero, actividades ilícitas y demás y una política muy fuerte de conocer al cliente. Aquí también está el tema de la doble regulación, ya que es algo que importa mucho para el regulador como para nuestro accionista. Todo cliente que viene al banco debe tener un legajo con la documentación

necesaria para la apertura de una cuenta o para la operación que solicite. Luego lo que hay es un esquema informático que dispara alertas en función de los tipos y volúmenes de movimiento. Obviamente que en un banco que tiene más de 200000 mil clientes conocerlos a todos es imposible, lo que tenés es que para abrir o vincular un cliente el esquema normativo es muy robusto y luego lo seguís en función del tipo de operatoria. Todo también va quedando registrado en una base de datos.

13 - ¿Quién fija las remuneraciones de los Gerentes y Directores? ¿Son de conocimiento y aprobación de los propietarios?

La verdad no lo sé, sí entiendo que debe ser de conocimiento y aprobación de los propietarios no me cabe duda, pero no sé cómo se fija el esquema de remuneraciones.

14 - ¿Los cambios en las tasas de interés pasivas son adecuadamente comunicadas a los depositantes?

Sí, de hecho la normativa del BCU te pide que lo pongas en pizarra y esté disponible para el público.

15 - ¿En el caso de tener calificación de riesgo otorgado por alguna calificadora de riesgo independiente, la misma es de conocimiento de los propietarios y los depositantes?

De ambos por supuesto.

16 - ¿Quién aprueba el Informe Anual de Gobierno Corporativo? ¿El Directorio? ¿Los propietarios?

Lo aprueba en primer lugar el Comité de Auditoría, que es el órgano del banco que supervisa todas las cuestiones normativas y en segundo lugar lo aprueba el Directorio. Los propietarios están representados en el Directorio.

17 - ¿Se evalúa la efectividad, integridad y capacidad de la Alta Gerencia en la gestión de operaciones y riesgos? ¿Con qué asiduidad? ¿Por parte de los propietarios?

Absolutamente sí, tenés una primera barrera de control que es que todo el personal superior tiene que estar aprobado por el BCU (se les solicita información de todo tipo como patrimonio, tipo de operatoria que haya hecho antes con el banco o no) por lo cual no podés inventar un director o un gerente sin que se den cuenta. El BCU tiene la potestad de opinar sobre esto. Además el 100% del personal es evaluado con una periodicidad anual por parte del banco.

9.12. Estándares Mínimos de Gestión Para Instituciones De Intermediación Financiera

Introducción

Se hace saber a las Instituciones de intermediación financiera que, en el marco de las facultades y cometidos asignados por las normas legales correspondientes, la Superintendencia de Servicios Financieros ha definido que el proceso de supervisión debe estar orientado a ser integral, pro-activo, enfocado a los riesgos y sobre una base consolidada.

Asimismo y a efectos de contar con un mecanismo que permita sintetizar los resultados de la evaluación, se ha definido una metodología de calificación denominada CERT. El objetivo del CERT es sintetizar la evaluación, por componente y en forma general, de tres aspectos:

- si existe alguna debilidad en uno de los componentes que requiera atención prioritaria por parte de la Institución
- en qué etapa de resolución se encuentra dicha debilidad
- el impacto potencial de la debilidad encontrada sobre la capacidad de la institución de mantener niveles de solvencia prudenciales en el corto plazo.

El Sistema de Calificación CERT

Para aplicar la calificación CERT a una entidad, los Supervisores analizarán los siguientes componentes:

C – El Gobierno Corporativo, es decir, el sistema a través del cual las instituciones son dirigidas, monitoreadas y controladas.

E – Evaluación económico-financiera – La Situación Económico-Financiera de la institución se analiza haciendo hincapié en el nivel y calidad del patrimonio de la institución y su capacidad de respaldar los riesgos asumidos y proveer seguridad a los acreedores.

R – Riesgos – El Sistema de Gestión de Riesgos de la institución y la capacidad de la institución de identificar, controlar, medir y monitorear los siguientes riesgos en forma integral:

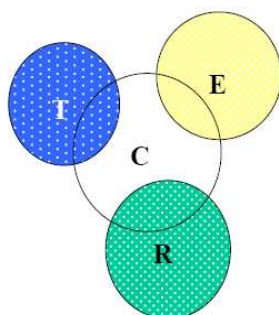
- Riesgo de Crédito
- Riesgo País
- Riesgo Tipo de cambio
- Riesgo Tasa de interés
- Riesgo de Liquidez
- Riesgo de Cumplimiento
- Riesgo Operacional
- Riesgo de Lavado de Activos y Financiamiento de Terrorismo

- Riesgo Estratégico
- Riesgo Reputación

T – Tecnología – Refiere a la confiabilidad y eficacia de los sistemas de información como herramientas de la gestión, y la gestión de los riesgos tecnológicos.

Interrelación entre los distintos componentes del CERT

Desde el punto de vista metodológico, debe visualizarse al Gobierno Corporativo como el núcleo central del análisis, con el cual se interrelacionan los otros componentes del sistema de calificación. Gráficamente, podemos verlo de la siguiente manera:



LOS ESTÁNDARES MÍNIMOS

Las instituciones adoptan diferentes esquemas y estructuras para llevar adelante su gestión, tomando en cuenta la naturaleza, tamaño y complejidad de sus operaciones y su perfil de riesgos. El supervisor llevará adelante sus procedimientos de supervisión y evaluación de las instituciones teniendo en cuenta estos elementos.

Los estándares constituyen prácticas de gestión que el supervisor espera encontrar en las entidades supervisadas. El supervisor formulará su juicio global sobre la entidad en base a una serie de procedimientos in-situ (en base a la metodología CERT) que generarán hallazgos, que a posteriori permitirán definir si existen o no apartamientos a los estándares que se definen seguidamente.

ESTÁNDARES DE GOBIERNO CORPORATIVO (C)

Definición - El Gobierno Corporativo es aquel sistema a través del cual las instituciones son dirigidas, monitoreadas y controladas e incluye a la Dirección, la Alta Gerencia, y a los distintos mecanismos de control como son la Auditoría Interna, la Auditoría Externa y Comité de Auditoría.

Un Gobierno Corporativo eficaz se basa en los siguientes componentes fundamentales:

- Clara definición de roles y responsabilidades en la organización y una estructura adecuada para el establecimiento y logro de los objetivos
- El Directorio y la Gerencia deben estar integrados por personas con conocimientos y competencias necesarias para cumplir con sus roles
- Debe existir un ambiente de control adecuado a la organización y que permita un control eficiente.

DIRECTORIO

Es el órgano que ejerce la administración efectiva de la entidad. En las instituciones de intermediación financiera organizadas como sociedades anónimas será el Directorio estatutario, en las organizadas como cooperativas, será el Consejo Directivo o Mesa Directiva según definición estatutaria y en el caso de las sucursales de personas jurídicas extranjeras será el Directorio de la Casa Matriz o el órgano de control al que la Casa Matriz le haya asignado en forma expresa sus atribuciones respecto a la sucursal en el país.

La importancia de identificar las responsabilidades del Directorio en la dirección y supervisión de las actividades de la institución se fundamentan en el hecho de que el cuidado, diligencia, habilidad y prudencia con la cual los integrantes del Directorio cumplen sus roles tiene una influencia crítica sobre la viabilidad, seguridad y solidez de la institución, sobre su capacidad de ejecutar la estrategia de negocio y cumplir los objetivos y sobre su capacidad de engendrar confianza por parte de los depositantes, inversores, supervisores, calificadores y otros actores.

Los estándares mínimos que el Directorio debe cumplir son los que se detallan a continuación:

1. El Directorio debe mantener una estructura apropiada que permita una visión independiente de la influencia de la Alta Gerencia, de influencias políticas y/o de otros intereses externos.
2. El Directorio debe asegurar un adecuado relacionamiento con el accionista o con la entidad controlante.
3. El Directorio debe seleccionar, monitorear y si es necesario reemplazar a la Alta Gerencia.
4. El Directorio debe aprobar los objetivos estratégicos de la institución y supervisar su implementación.
5. El Directorio debe aprobar una estrategia de riesgos y políticas asociadas que permitan la identificación y análisis de todos los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de la entidad, tanto a nivel individual como en base consolidada.

6. El Directorio debe promover una cultura corporativa que exija y provea los incentivos adecuados para una conducta ética y que evite o administre los posibles conflictos de interés.

7. El Directorio debe promover una cultura de control en la organización, verificando que la Alta Gerencia implementa las políticas y procedimientos necesarios para que todos entiendan su rol en el control interno y la gestión de riesgos.

8. El Directorio debe asegurar que el Comité de Auditoría cumple su cometido.

9. El Directorio debe asegurar que la función de Auditoría Interna cumple su cometido.

10. El Directorio debe asegurar que la Auditoría Externa cumple su cometido.

11. El Directorio debe implementar un proceso para definir el nivel y calidad de capital requerido para respaldar los riesgos asumidos y proveer seguridad a los depositantes y otros acreedores.

12. El Directorio debe asegurar que la información provista al Supervisor representa fielmente la situación económico-financiera y los riesgos asumidos.

13. El Directorio debe asegurar que se provee información financiera regular y otras informaciones que facilite a los agentes del mercado la evaluación de la entidad. El alcance y el contenido de la información provista y el nivel de desagregación debe ser consistente con el tamaño, complejidad y la naturaleza de las operaciones de la institución.

ALTA GERENCIA

Las responsabilidades de la Alta Gerencia se centran en la implementación de las políticas, procedimientos, procesos y controles necesarios para gestionar las operaciones y riesgos en forma prudente para cumplir con los objetivos estratégicos fijados por el Directorio y en asegurar que éste recibe información relevante, íntegra y oportuna que le permita evaluar la gestión y analizar si las responsabilidades delegadas a la Alta Gerencia se están cumpliendo efectivamente.

Los estándares mínimos que la Alta Gerencia debe cumplir son los que se detallan a continuación:

14. La Alta Gerencia como equipo y cada uno de sus integrantes deben poseer los conocimientos y habilidades para gestionar y supervisar los negocios bajo su responsabilidad.

15. La Alta Gerencia debe establecer y seguir un proceso continuo y adecuado para la gestión estratégica de la entidad en función de los lineamientos del Directorio y rendir cuentas a éste de lo actuado.

16. La Alta Gerencia debe implementar un sistema de gestión integral de riesgos que contemple su visión de los riesgos, involucre a todo el personal y sea proactivo.

17. La Alta Gerencia debe promover una cultura de control en toda la organización.

18. La Alta Gerencia debe implementar las políticas aprobadas por el Directorio para evitar o administrar posibles conflictos de intereses y establecer los procedimientos de control que aseguren su cumplimiento.

19. La Alta Gerencia debe implementar un proceso íntegro de gestión de la Tecnología de Información (TI) consistente con la estrategia.

20. La Alta Gerencia debe definir e implementar un sistema de información confiable, oportuna, fácilmente accesible y provista en un formato consistente.

COMITÉ DE AUDITORÍA

El estándar mínimo que el Comité de Auditoría debe cumplir es el que se detalla a continuación:

21. El Comité de Auditoría debe asegurar que el sistema de gestión integral de riesgos de la institución es adecuado y que se toman las medidas necesarias para su mantenimiento en forma continua.

AUDITORÍA INTERNA

El estándar mínimo que la Auditoría Interna debe cumplir es el que se detalla a continuación:

22. El Auditor Interno debe evaluar y monitorear el sistema integral de gestión de riesgos e informar al Directorio y al Comité de Auditoría de potenciales debilidades.

AUDITORÍA EXTERNA

El estándar mínimo que la Auditoría Externa debe cumplir es el que se detalla a continuación:

23. La Auditoría Externa debe aportar una visión fiel e independiente de la institución y de los demás agentes que tengan interés en la misma.

ESTÁNDARES DE EVALUACIÓN FINANCIERA (E)

El nivel y calidad del patrimonio es un factor crítico para soportar los riesgos asumidos por la institución y como consecuencia, contribuye en mantener la estabilidad del sistema financiero en su conjunto.

El patrimonio de una institución, provisto a través de aportes genuinos o a través de la retención de utilidades por parte del accionista, es el respaldo que cubre a la institución de pérdidas y protege a los depositantes y otros acreedores de los riesgos asumidos por la institución.

La cantidad y calidad del capital deben ser suficientes para poder absorber pérdidas potenciales y proteger a los depositantes y otros acreedores de los riesgos asumidos. Se realiza una evaluación integral de la suficiencia de capital, teniendo en cuenta factores cualitativos y cuantitativos.

ESTÁNDARES DE GESTIÓN DE RIESGOS (R)

EL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS

El negocio de una institución financiera implica asumir riesgos para generar ganancias. Como consecuencia, una competencia clave de cualquier institución financiera es su capacidad de gestionar los riesgos que asume en forma prudente y rentable.

RIESGO DE CRÉDITO

El riesgo de crédito se define como la posibilidad de que la entidad vea afectadas sus ganancias o su patrimonio debido a la incapacidad del deudor de cumplir con los términos del contrato firmado con la institución o de actuar según lo pactado. El riesgo crediticio puede encontrarse en todas las actividades donde el éxito depende del cumplimiento del deudor o contraparte. El riesgo crediticio se encuentra cada vez que la institución extiende o compromete fondos, coloca en custodia, invierte o se expone en otra forma a través de un acuerdo existente o implícito que puede reflejarse o no en sus estados contables.

A. MARCO DE RIESGOS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

25. El Directorio debe aprobar la estrategia y las políticas significativas para el riesgo de crédito de la institución y revisarlas periódicamente. La estrategia debe reflejar la tolerancia al riesgo de la institución y el nivel de rentabilidad que espera lograr en el contexto de los distintos riesgos de crédito.

26. La Alta Gerencia debe implementar la estrategia y las políticas aprobadas por el Directorio para el riesgo de crédito y desarrollar procedimientos para su

identificación, medición, monitoreo y control. Estas políticas y procedimientos deben considerar el riesgo de crédito en todas las actividades de la institución, tanto a nivel de riesgos crediticios individuales como del total de la cartera.

27. La institución debe establecer criterios prudentes y bien definidos para otorgar créditos que promuevan un conocimiento adecuado del deudor o la contraparte y que la estructuración de la operación de crédito sea consistente con el propósito del mismo y la fuente de reembolso.

28. La institución debe fijar límites de crédito generales a nivel de deudores y contrapartes individuales y de grupos de deudores y contrapartes relacionadas entre sí (conjuntos económicos).

29. La Alta Gerencia debe asegurar que existe un proceso claramente definido para el otorgamiento de créditos nuevos y la renovación de los ya existentes.

30. La Alta Gerencia debe asegurar que el otorgamiento de créditos se realiza en forma transparente. Particularmente, los créditos a compañías e individuos relacionados a la institución tienen que ser monitoreados en forma cercana y se tienen que tomar medidas adecuadas para controlar o minimizar los riesgos de los préstamos relacionados.

B. MEDICIÓN, CONTROL Y MONITOREO DE RIESGO DE CRÉDITO

31. La Alta Gerencia debe desarrollar y utilizar sistemas de evaluación para administrar el riesgo de crédito. El sistema de clasificación debe ser coherente con la naturaleza, el tamaño y la complejidad de las actividades de la institución.

32. La institución debe definir procedimientos para asegurar que las provisiones constituidas son consistentes con el nivel de riesgo de crédito asumido, más allá de los requisitos regulatorios.

33. La institución debe tomar en cuenta los cambios futuros posibles en las condiciones económicas al evaluar los riesgos individuales y las carteras en su conjunto y debe evaluar sus exposiciones al riesgo de crédito bajo condiciones de estrés.

34. La institución debe tener un sistema para monitorear la condición de créditos individuales

35. La institución debe establecer y realizar controles para asegurar que las excepciones en las políticas, los procedimientos y límites son reportadas oportunamente al nivel gerencial apropiado.

36. La institución debe tener procesos, procedimientos y sistemas

de información adecuados para administrar los créditos potencial o efectivamente problemáticos.

37. La institución debe tener un sistema para monitorear la composición y calidad general de la cartera de crédito.

38. La institución debe contar con un sistema de información gerencial que suministre información adecuada sobre la composición de la cartera de crédito, incluyendo la identificación de las concentraciones de riesgo.

C. REVISIÓN DEL SISTEMA

39. La institución debe establecer mecanismos de revisión independiente y continua del proceso de gestión de créditos y los resultados de las revisiones deben ser reportados directamente al Directorio y la Alta Gerencia.

RIESGOS DE MERCADO

Se identifican como riesgos de mercado:

- Riesgo de tasa de interés
- Riesgo de tipo de cambio

El riesgo tasa de interés está integrado por dos tipos de riesgos:

Riesgo de tasa de interés de la Cartera de Valores – Es el riesgo asociado a las eventuales pérdidas en el valor de mercado de la cartera de Valores originadas por movimientos adversos en las tasas de interés.

Este riesgo tiene dos componentes:

* Riesgo Específico: Deriva de movimientos adversos en el valor de mercado de la cartera de valores originados en factores relacionados con los emisores de los instrumentos.

* Riesgo General: Proviene de movimientos adversos de precios originados por variaciones en las tasas de interés de mercado libres de riesgo. Este riesgo general tiene, a su vez, tres componentes

básicos: el riesgo direccional, que mide la sensibilidad del precio de cada una de las posiciones, el riesgo de base, que contempla posibles compensaciones provenientes de posiciones con signos opuestos en una misma banda temporal y el riesgo de movimientos no paralelos en la curva, que mide las posibles compensaciones entre posiciones situadas con distintos horizontes temporales.

Riesgo de tasa de interés estructural – Este riesgo abarca a todo el balance del banco, incluyendo las posiciones fuera de balance. Es el riesgo potencial de que los resultados (perspectiva contable) o el patrimonio de la entidad (perspectiva económica) se vean afectados como consecuencia de movimientos en las tasas de interés. Este riesgo surge por la diferencia que existe entre el momento en que se recalculan las tasas activas y las pasivas de la entidad. También en este caso, se

pueden distinguir tres componentes: el riesgo direccional, el riesgo de base y el riesgo de movimientos no paralelos en la curva de tasas de interés.

El riesgo de tipo de cambio es el riesgo de que las ganancias o el ratio de capital/activos se vea adversamente afectado por movimientos desfavorables en las tasas de cambio entre divisas.

A. MARCO DE RIESGOS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

40. El Directorio debe aprobar las estrategias y políticas con respecto a la gestión de los riesgos de mercado y asegurar que la Alta Gerencia toma las medidas necesarias para monitorear y controlar los riesgos dentro del marco establecido. El Directorio debe recibir y revisar regularmente las exposiciones a los distintos riesgos de mercado y asegurar que los niveles de riesgos se encuentran dentro del marco establecido.

41. La Alta Gerencia debe asegurar que la estructura de activos y pasivos de la institución y el nivel de riesgos de mercado asumidos son manejados efectivamente. Debe asegurar que existen procedimientos adecuados para controlar y limitar los riesgos y que dispone de los recursos necesarios para evaluar y controlar los riesgos de mercado que asume.

42. La Alta Gerencia debe definir claramente los individuos y/o comités que son responsables por la gestión de los riesgos financieros y debe asegurar que hay una adecuada separación de responsabilidades entre las áreas clave del proceso de gestión de riesgos para evitar potenciales conflictos de intereses. Se debe asegurar que existe un responsable para la medición, monitoreo y control de los riesgos financieros en forma integral y este referente es funcionalmente independiente de las áreas que asumen riesgos.

43. La Institución debe identificar los riesgos de mercado inherentes en nuevos productos y actividades y asegurar que los mismos cuentan con procedimientos y controles adecuados antes de su entrada en vigencia.

B. MEDICIÓN, MONITOREO Y CONTROL DE RIESGOS DE MERCADO

44. La institución debe tener un sistema de medición de riesgo de mercado que capture toda fuente material de riesgo tasa de interés y tipo de cambio y evaluar el impacto de los mismos sobre la institución. Los supuestos subyacentes en dichos sistemas deben ser comprendidos claramente por el Directorio y la Alta Gerencia.

45. La institución debe medir su vulnerabilidad a pérdidas bajo condiciones de estrés y considerar dichos resultados cuando se establecen o se revisan los límites.

46. La institución debe establecer y hacer cumplir límites y otras prácticas que aseguren que los niveles de riesgo asumidos sean consistentes con las políticas.

47. El sistema de gestión de riesgos de mercado debe prever la generación de información sobre las exposiciones a los riesgos de mercado. Los informes deben ser provistos oportunamente para el Directorio, la Alta Gerencia y los Gerentes de línea.

C. REVISIÓN DEL SISTEMA

48. La institución debe tener un sistema adecuado de control sobre el proceso diseñado para la identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos de mercado. Un componente fundamental del sistema de control está dado por las revisiones independientes regulares y evaluaciones de la efectividad del sistema por parte de personas idóneas, asegurando que se realizan revisiones o mejoras cuando se requieren.

RIESGO DE LIQUIDEZ

El riesgo de liquidez depende de dos dimensiones definidas como el riesgo de liquidez de fondeo (Pasiva) y el riesgo de liquidez de mercado (Activa) y de la correlación existente entre las mismas.

Riesgo de liquidez de fondeo - Incluye la incapacidad de la institución de gestionar bajas o cambios inesperados en las fuentes de financiamiento. A menudo esto puede causar la liquidación prematura de parte de sus activos.

Riesgo de liquidez de mercado - Proviene de las dificultades derivadas de los cambios en las condiciones de mercado que afecten la rápida liquidación de los activos con una mínima pérdida de valor.

A. MARCO DE RIESGOS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

49. El Directorio debe aprobar el marco estratégico de la gestión de liquidez de la Institución y asegurar que la Alta Gerencia toma los pasos necesarios para monitorear y controlar el riesgo de liquidez.

50. La Alta Gerencia debe asegurar que la liquidez se maneja efectivamente y que se implementan las políticas aprobadas y procedimientos apropiados para controlar y limitar el riesgo de liquidez. Cada Institución debe disponer de una estructura administrativa para implementar efectivamente la estrategia de liquidez. Esta estructura debe incluir la continua participación de los miembros de la Alta Gerencia.

B. MEDICIÓN, MONITOREO Y CONTROL DEL RIESGO DE LIQUIDEZ

51. La institución debe establecer un proceso para la medición y monitoreo continuo de los requerimientos netos de fondos.

52. La institución debe tener un sistema de medición, monitoreo y control de sus posiciones de liquidez en las principales monedas con las que trabaja. La Institución debe hacer un análisis de su estrategia para cada moneda significativa considerada individualmente.

53. La institución debe analizar la liquidez utilizando distintos escenarios, llevar a cabo pruebas de estrés y revisar frecuentemente la validez de los supuestos utilizados para administrar la liquidez.

54. La institución debe evaluar las posibilidades de acceso al mercado y definir mecanismos que aseguren la disponibilidad de fuentes alternativas de financiamiento.

55. La institución debe establecer planes de contingencia que respalden la estrategia para manejar crisis de liquidez e incluir procedimientos para encarar déficits de flujo de efectivo en situaciones de emergencia.

56. La institución debe definir mecanismos de control que aseguren el cumplimiento de los límites de descalce de su flujo de efectivo vigentes y contar con un proceso adecuado para la identificación y tratamiento de las excepciones.

57. La institución debe contar con sistemas de información adecuados para monitorear, controlar e informar el riesgo de liquidez. Los informes deben entregarse periódicamente al Directorio de la Institución, a la gerencia y al personal indicado.

C. REVISIÓN DEL SISTEMA

58. La institución debe tener mecanismos de control interno adecuados para su proceso de administración del riesgo de liquidez. Un componente fundamental está dado por las revisiones periódicas independientes y evaluaciones de la efectividad de estos mecanismos y, donde sea necesario, asegurar que se hagan las revisiones apropiadas o mejoras del control interno.

RIESGO OPERACIONAL

El riesgo operacional se define como el riesgo presente y futuro de que las ganancias o el patrimonio de la entidad se vean afectados por pérdidas resultantes de procesos, personal o sistemas internos inadecuados o defectuosos, o por eventos externos.

A. MARCO DE RIESGOS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

59. El Directorio debe aprobar y revisar periódicamente los principios generales para el manejo del riesgo operacional y las políticas significativas de la institución para este riesgo. Debe asegurar que la Alta Gerencia implementa los procesos necesarios para que los riesgos asumidos sean consistentes con las estrategias y políticas aprobadas.

60. La Alta Gerencia debe implementar las políticas aprobadas por el Directorio en relación al riesgo operacional, asegurar que las mismas se cumplen y reportar al Directorio sobre su efectivo cumplimiento. Estas políticas y procedimientos deben considerar el riesgo operacional en todas las actividades de la institución.

B. EVALUACIÓN, MONITOREO Y CONTROL DEL RIESGO OPERACIONAL

61. La Gerencia responsable del manejo del riesgo operacional debe implementar procedimientos de identificación y evaluación de las fuentes de riesgo operacional y definir los mecanismos para mitigar o eliminar dichos riesgos.

62. La Gerencia responsable debe implementar procedimientos de control del riesgo operacional.

63. La Gerencia responsable del área de TI debe proporcionar los servicios en un ambiente seguro, que incluya no solamente las condiciones operativas del área de TI sino también factores tales como confiabilidad, confidencialidad e integridad. Incluye además el soporte y la capacitación a los usuarios del servicio y la habilidad para manejar problemas e incidentes, operaciones, desempeño del sistema, planificación de la capacidad y administración de los datos e instalaciones.

64. La entidad debe contar con un plan de contingencia y de continuidad de los negocios que permita operar ante la ocurrencia de eventos externos severos.

RIESGO PAÍS

El riesgo país es el riesgo presente y potencial proveniente de condiciones y hechos económicos, sociales y políticos en otro país que pudieran afectar negativamente los intereses financieros de la institución. Adicionalmente al efecto negativo que pudieran ocasionar las condiciones económicas, políticas o sociales adversas en la tasa de no-cumplimiento de los obligacionistas en un país, el riesgo país incluye la posibilidad de nacionalización o expropiación de bienes, el repudio gubernamental por el endeudamiento externo, los controles de cambios, las restricciones a los flujos de capital y las modificaciones en los regímenes monetario / cambiario.

A. MARCO DE RIESGOS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

65. El Directorio debe aprobar las estrategias y políticas con respecto a la gestión del riesgo país y asegurar que la Alta Gerencia adopta las medidas necesarias para monitorear y controlar el riesgo dentro del marco establecido. El Directorio debe recibir información y revisar regularmente las exposiciones a distintos países y regiones y asegurar que los niveles de riesgos son aceptables y se encuentran dentro del marco establecido.

66. La Alta Gerencia debe asegurar que existen procedimientos adecuados para controlar y limitar los riesgos y que dispone de los recursos necesarios para evaluar y controlar el riesgo país que asume.

B. MEDICION, MONITOREO Y CONTROL DEL RIESGO PAÍS

67. La institución debe tener un sistema de medición que capture toda fuente material de riesgo país y evalúe su impacto sobre la institución. Los supuestos subyacentes en dicho sistema deben ser comprendidos claramente por la Alta Dirección.

68. La institución debe medir y manejar el impacto que el riesgo país tiene sobre el manejo de la liquidez, principalmente por eventos vinculados a la estructura y concentración de sus fuentes de financiamiento.

69. La institución debe medir su vulnerabilidad a pérdida bajo cambios adversos en otros países donde asume riesgos y considerar dichos resultados cuando se establecen o se revisan los límites.

70. El sistema de gestión de riesgo país debe prever la generación de información sobre las exposiciones a dicho riesgo. Los informes deben ser provistos oportunamente al Directorio, la Alta Gerencia y los Gerentes de línea correspondientes.

C. REVISIÓN DEL SISTEMA

71. La institución debe tener un sistema adecuado de control sobre el proceso de gestión de riesgo país. Un componente fundamental del sistema de control está dado por las revisiones independientes regulares y evaluaciones de la efectividad del sistema, asegurando que se realizan revisiones o mejoras cuando se requieren.

RIESGO DE CUMPLIMIENTO

El riesgo de cumplimiento se define como el riesgo presente y futuro de que las ganancias o el patrimonio de la entidad se vean afectados por violaciones a las leyes, regulaciones, estándares y prácticas de la industria o estándares éticos. El riesgo de cumplimiento también aparece en situaciones en donde las leyes o

regulaciones que rigen ciertos productos o actividades bancarias son ambiguas o no han sido debidamente probadas. Este riesgo expone a la institución a multas, penalidades civiles monetarias, pago de daños y la cancelación de contratos. El riesgo de cumplimiento puede llevar a reducir el valor del negocio, limitar las oportunidades de negocios, reducir la expansión potencial y la capacidad de mejorar los contratos.

72. El Directorio debe aprobar y revisar periódicamente las políticas en relación al riesgo de cumplimiento de la institución, que incluyan formalmente la definición de contar con una función de cumplimiento continua y efectiva.

73. La Alta Gerencia debe implementar y comunicar las políticas de cumplimiento, asegurar que las mismas se cumplen y reportar al Directorio sobre el manejo de este riesgo.

74. La información suministrada al supervisor debe ser confiable y oportuna y debe existir un responsable en la organización por su elaboración y presentación.

75. La función de cumplimiento debe contar con mecanismos para identificar, medir, controlar y monitorear el riesgo de cumplimiento asumido.

RIESGO DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIAMIENTO DEL TERRORISMO (LA/FT)

El riesgo de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo refiere a la posibilidad de pérdida o daño que puede sufrir una entidad al ser utilizada directamente o a través de sus operaciones como instrumento para el lavado de activos y/o canalización de recursos hacia la realización de actividades terroristas, o cuando se pretenda el ocultamiento de activos provenientes de dichas actividades.

A. MARCO DE RIESGOS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

76. El Directorio debe definir y revisar periódicamente la estrategia y las políticas que propicien una adecuada identificación, evaluación, monitoreo y control del riesgo de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo. Debe asegurar que la Alta Gerencia implemente los procesos necesarios para que los riesgos asumidos sean consistentes con las estrategias y políticas aprobadas.

77. La Alta Gerencia debe implementar y comunicar la estrategia y políticas aprobadas por el Directorio y disponer los recursos necesarios para asegurar que las mismas se cumplan, reportando al Directorio sobre su efectiva observancia.

78. El Oficial de Cumplimiento es el responsable de la implantación, seguimiento y control del adecuado funcionamiento del sistema de prevención del riesgo de LA/FT.

B. IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN, MONITOREO Y CONTROL DEL RIESGO DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIAMIENTO DEL TERRORISMO

79. La institución debe desarrollar un sistema que permita identificar y evaluar los factores de riesgo a los que se encuentra expuesta, en relación a la naturaleza, tamaño y complejidad de sus actividades.

80. La institución es responsable de establecer mecanismos de control que lo habiliten a asumir niveles de riesgo consistentes con los límites establecidos en las políticas.

81. La institución debe establecer procedimientos que le habiliten a monitorear y tomar decisiones para controlar su exposición al riesgo, así como detectar las operaciones inusuales y/o sospechosas.

C. REVISIÓN DEL SISTEMA

82. El sistema deberá comprender la revisión y evaluación de la efectividad del sistema, realizada en forma regular por parte de personal idóneo e independiente, asegurando que se realicen revisiones o mejoras cuando se requieran.

RIESGO DE REPUTACIÓN

El riesgo de reputación se define como el riesgo presente y futuro de que las ganancias o el patrimonio de la entidad se vean afectados por una opinión pública negativa. Afecta la capacidad de la institución de establecer nuevas relaciones o servicios, o continuar sirviendo a las relaciones ya existentes. Este riesgo puede exponer a la institución a juicios, pérdidas financieras o a una disminución en la base de clientes. La exposición al riesgo de reputación incluye la responsabilidad de tener amplia precaución al tratar con los clientes y la comunidad.

83. El Directorio debe aprobar y revisar periódicamente las políticas vinculadas al manejo de las relaciones con los clientes de la Institución, que incluyan formalmente el manejo de la información de los mismos y la atención de los clientes.

84. La Alta Gerencia debe implementar y comunicar las políticas definidas, asegurar que las mismas se cumplen y reportar al Directorio sobre el manejo de este riesgo.

85. La institución debe contar con un sistema para gestionar adecuadamente las actividades de asesoramiento y administración y custodia de activos de terceros.

ESTÁNDARES DE TECNOLOGÍA (T)

86. La Gerencia de TI debe tener la habilidad para identificar las necesidades y para desarrollar, adquirir, instalar y mantener soluciones de TI apropiadas de acuerdo a las necesidades de la entidad.