

MEJORES PRÁCTICAS GOBIERNO CORPORATIVO

CONSEJO Y ALTA GERENCIA



MARZO 2025

SB SUPERINTENDENCIA
DE BANCOS
REPÚBLICA DOMINICANA

Contenido

| | |
|---|-----------|
| SIGLAS Y ACRÓNIMOS | 4 |
| RESUMEN EJECUTIVO | 6 |
| INTRODUCCIÓN | 10 |
| EXPECTATIVAS SOBRE EL GOBIERNO CORPORATIVO | 14 |
| 1. Dificultades presentadas y mejoras adoptadas para el gobierno corporativo | 16 |
| 2. Responsabilidades del comité de gobierno corporativo | 17 |
| 3. Responsabilidad ante revelación de información falsa o engañosa | 19 |
| 4. Sanciones por motivo de declaraciones inexactas o falsas al ente supervisor | 20 |
| 5. Formación académica de los miembros del Consejo y Alta Gerencia | 20 |
| 6. Póliza de seguro de responsabilidad civil | 23 |
| CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN O SU EQUIVALENTE | 24 |
| Estructura del Consejo | 26 |
| 7. Composición del Consejo | 26 |
| 8. Presidente del Consejo | 28 |
| 9. Participación de consejeros expatriados | 29 |
| 10. Participación de consejeros en empresas relacionadas y en entidades vinculadas a accionistas mayoritarios | 30 |
| 11. Criterios de selección y nombramiento de los miembros del Consejo | 32 |
| 12. Destitución de los miembros del Consejo | 34 |
| Funciones del Consejo | 36 |
| 13. Aprobación del Consejo para las transacciones financieras (cartera/inversión) | 36 |
| 14. Deber de lealtad de los accionistas y los consejeros | 38 |
| 15. Lineamientos para las operaciones con partes relacionadas | 39 |
| Desempeño del Consejo | 40 |
| 16. Evaluación del desempeño de los miembros del Consejo | 40 |
| 17. Remuneración de los miembros del Consejo | 43 |
| 18. Capacitación y experiencia de los miembros del Consejo | 45 |
| 19. Contratación de consultores externos | 47 |
| Reuniones del Consejo | 48 |
| 20. Participación de la Alta Gerencia en las reuniones del Consejo | 48 |
| 21. Disidencia y diversidad en los Consejos | 49 |
| 22. Actas del Consejo | 50 |
| Remisión de informaciones al Consejo | 52 |
| 23. Plazo de remisión de las informaciones al Consejo previo a las reuniones | 52 |

| | |
|--|-----------|
| 24. Reporte de la Alta Gerencia al Consejo | 52 |
| 25. Distribución de las informaciones al Consejo | 53 |
| Independencia de los miembros del Consejo | 56 |
| 26. Criterios para categorización de consejeros independientes | 56 |
| 27. Nombramiento de consejeros independientes | 61 |
| ALTA GERENCIA | 62 |
| Estructura de la Alta Gerencia | 64 |
| 28. Composición de la Alta Gerencia | 64 |
| 29. Participación de miembros expatriados en la Alta Gerencia | 65 |
| 30. Asignación de puestos claves en función de la autoridad y la responsabilidad | 66 |
| Funciones de la Alta Gerencia | 68 |
| 31. Proceso para la toma de decisiones | 68 |
| 32. Autoridad del presidente ejecutivo en la toma de decisiones | 69 |
| 33. Rol de auditoría Interna en la integridad y exactitud de las informaciones presentadas al Consejo | 70 |
| Desempeño de la Alta Gerencia | 71 |
| 34. Evaluación del desempeño de los miembros de la Alta Gerencia | 71 |
| 35. Remuneración de los miembros de la Alta Gerencia | 73 |
| GRUPOS FINANCIEROS | 74 |
| 36. Miembros del Consejo relacionados a la casa matriz | 76 |
| 37. Reporte del Consejo de la entidad a la casa matriz sobre las actividades, los riesgos, los resultados de las auditorías (internas y externas) y de los órganos supervisores. | 77 |
| 38. Sistema de gestión consolidada de exposición de riesgos | 78 |
| 39. Gestión de riesgos y asignación de capital en el grupo financiero | 79 |
| LINEAMIENTOS PARA LA DOCUMENTACIÓN INTERNA | 80 |
| 40. Lineamientos de los estatutos sociales o documentación interna | 82 |
| 41. Documentos de la entidad | 83 |
| 42. Actualización del reglamento del Consejo | 85 |
| 43. Responsabilidad del presidente ejecutivo sobre la declaración precisa y veraz de la situación financiera y condición de la entidad | 85 |
| 44. Divulgación de conflictos de intereses de la Alta Gerencia al Consejo | 86 |
| 45. Política de tasas preferenciales para préstamos y/o facilidades | 86 |
| 46. Adecuación de documentación interna en base a mejores prácticas | 87 |
| ANEXOS | 88 |

Siglas y acrónimos

| | |
|-------------|--|
| BF | Beneficiario final |
| CSBB | Comité de Supervisión Bancaria de Basilea |
| EIF | Entidad de Intermediación Financiera |
| FCGR | Funciones de control de gestión de riesgos |
| GC | Gobierno corporativo |
| IFC | International Finance Corporation |
| OCC | Office of the Comptroller of the Currency |
| OECD | Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico |
| SB | Superintendencia de Bancos |
| SBR | Supervisión Basada en Riesgos |
| SBRD | Superintendencia de Bancos de la República Dominicana |
| SEC | Securities Exchange Commission |
| SIG | Sistema de información gerencial |

Resumen ejecutivo

Las buenas y sanas prácticas de gobierno corporativo son fundamentales para garantizar la estabilidad y la confianza en el sistema financiero. La expectativa de la Superintendencia de Bancos (SB) es que estas prácticas sean consistentes y transparentes con el objetivo de promover la integridad, la responsabilidad, la efectiva gestión de los riesgos y la confianza de las partes interesadas.

Este documento tiene como propósito resumir los lineamientos que deben considerar las entidades de intermediación financiera (EIF) para operar de manera eficiente en congruencia con las mejores prácticas de gobierno corporativo, sustentado en las orientaciones de organismos internacionales como el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CSBB), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la Office of the Comptroller of the Currency de los Estados Unidos de América (OCC), y la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés), entre otros. Como resultado del ejercicio de evaluación cualitativa, enfocado en la revisión temática de

gobierno corporativo (GC), realizada en las EIF durante el período comprendido entre febrero y junio del año 2024, se revela el compromiso de las entidades para fortalecer sus estructuras de gobernanza y mejorar los procesos de gestión. Estas expresaron su interés de continuar robusteciendo la gobernanza corporativa, delimitando con mayor transparencia y claridad las responsabilidades y expectativas de desempeño de estos órganos. En orientación a las expectativas de la SB y el interés de las entidades en promover el fortalecimiento de la supervisión del Consejo y el desempeño de la Alta Gerencia, se destacaron como parte de la evaluación realizadas oportunidades de mejora relativas a lo siguiente:

- 1.** procesos y criterios utilizados para la selección, nombramiento y remuneración de los consejeros;
- 2.** evaluación del desempeño de los consejeros y altos ejecutivos;
- 3.** criterios para la categorización de los consejeros independientes;
- 4.** rol de auditoría interna ante las informaciones presentadas al Consejo;
- 5.** evidencia documentada de la participación de los consejeros en las propuestas de los órganos de gobernanza;
- 6.** formación académica y capacitación en áreas relevantes para los consejeros y ejecutivos.

El resultado evidenció la necesidad de fortalecer los criterios de selección y nombramiento de los consejeros, con el fin de evitar influencias indebidas y conflictos de intereses que limiten la objetividad e independencia de sus funciones.

Asimismo, se identificaron oportunidades de mejora en la determinación de criterios objetivos, apegados a buenas prácticas bancarias para la retribución de los consejeros. En el caso de los consejeros independientes, se espera que los criterios estén en línea con sus

responsabilidades, desempeño y liderazgo en comités claves de control.

En cuanto a la evaluación del desempeño, se reconocen como una buena práctica las autoevaluaciones de los consejeros, pero como alternativa o complemento de las evaluaciones realizadas por terceros. Se espera que este proceso sea independiente y objetivo, de manera que permita detectar oportunidades de mejora en sus conocimientos y habilidades no identificadas entre los miembros.

Al analizar la categorización de los consejeros independientes, se evidenció la necesidad de que las entidades consideren lineamientos adicionales a los establecidos en la normativa, orientados a las buenas y sanas prácticas bancarias. Conforme con los resultados obtenidos, se destacan los siguientes criterios que deben ser considerados:

- A. rotación activa entre los miembros del órgano;
- B. límite en la participación de consejeros con intereses adicionales por ser socios, accionistas, consejeros, funcionarios, asesores y proveedores de servicios de la entidad;
- C. límite en la participación de miembros que fungen como consejeros y/o ejecutivos en empresas relacionadas, entre otros.

De igual forma, se destaca la baja participación de la función de auditoría interna en la evaluación periódica de la calidad de las informaciones remitidas al Consejo y a la Alta Gerencia. Además, se observó una limitada participación de los consejeros ante las propuestas de los órganos de gobernanza, no siendo esta participación diligente y proactiva, considerando la escasa oposición o divergencia entre las propuestas de las partes interesadas. El limitado nivel de detalle evidenciado en las actas de las reuniones podría sugerir una falta de profundidad en las deliberaciones o deficiencias de documentación.

En la revisión temática, se aprecia que los programas de capacitación no necesariamente se orientan a las brechas de conocimientos técnicos particulares de cada miembro de los órganos de gobernanza, para el desempeño de su función en los distintos comités de apoyo.

La Superintendencia de Bancos espera que las EIF consideren el resultado de esta evaluación, así como otras referencias del sector, y que las recomendaciones contenidas en este documento, alineadas con las mejores prácticas bancarias, sean acogidas por las entidades en virtud de su tamaño y perfil de riesgo.

Introducción

Este informe resume los temas más relevantes identificados por la Superintendencia de Bancos (SB) como resultado de un ejercicio de evaluación cualitativa sobre las prácticas de gobierno corporativo, observadas en nueve (9) entidades de intermediación financiera sistémicas y otras seleccionadas, en lo adelante “entidades”. Las entidades que formaron parte de este ejercicio fueron: Banco de Reservas, Banco Popular, Banco BHD,

Banco Santa Cruz, Citibank y Scotiabank, en la categoría de bancos múltiples; y de las entidades de ahorros y préstamos: la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos, Asociación La Nacional de Ahorros y Préstamos y Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos. Se destaca que, en los aspectos orientados al Consejo, solo se incluyen ocho entidades, ya que la restante es una (1) sucursal de un banco internacional.

La revisión se realizó con el propósito de comunicar las expectativas de la SB sobre las prácticas de gobierno corporativo observadas y mejorar su eficacia, idoneidad y confiabilidad. La evaluación siguió un proceso novedoso utilizado en otras jurisdicciones, el cual consistió en el diseño de una encuesta abierta sobre sus prácticas de gobierno. La compilación y análisis de las respuestas remitidas por las entidades implicó visitas *in situ*, en el marco de una inspección temática, con el objetivo de asegurar la precisión de las respuestas y aprovechar aclaraciones adicionales ante situaciones de interés.

La SB seguirá profundizando en este tipo de ejercicio sobre diferentes temas, con un nivel de detalle suficiente que permita orien-

tar a las entidades hacia la implementación de buenas y sanas prácticas bancarias. Esta revisión, junto con otras iniciativas en curso, procuran profundizar el enfoque del Marco de Supervisión Basado en Riesgos (SBR).

El ejercicio se orienta a identificar las mejores prácticas mediante visitas simultáneas a las entidades seleccionadas. Se aspira a identificar el *modus operandi de facto*, en lugar de limitarse a establecer la evidencia documental, lo que supone un mayor esfuerzo y un contacto más directo con los consejeros, miembros de la Alta Gerencia y responsables de las funciones de control de gestión de riesgos (FCGR).

En segundo lugar, inicia la práctica de comparar entre entidades (*benchmarking*), con-

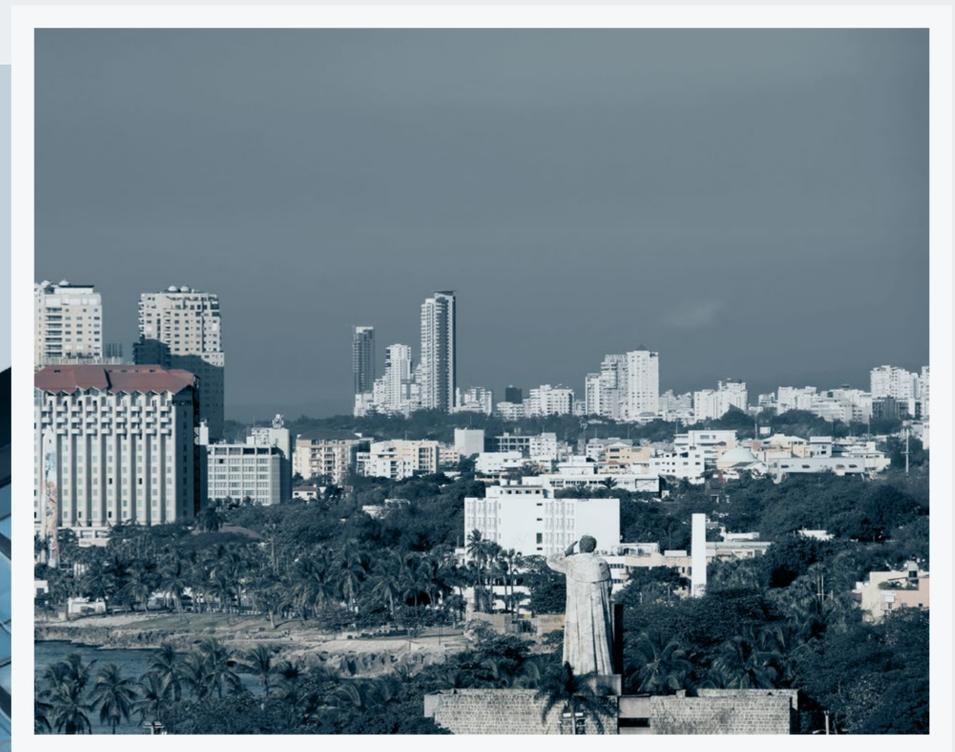
siderando los estándares internacionales en la materia, con el objeto de modular y dar guía al juicio sustantivo de los supervisores sobre la eficacia e idoneidad de los procesos observados, en contraposición con la constatación del cumplimiento normativo. Asimismo, le permite al sector robustecer sus prácticas de gobernanza al realizar comparaciones entre entidades según su tamaño, complejidad y perfil de riesgos.

En tercer lugar, permite divulgar al sector en su conjunto – como hace este informe – las expectativas de buen gobierno en comparación con las prácticas observadas. En este sentido, se toman en consideración las más comunes y las más adecuadas, observándose las desviaciones y carencias individuales de las entidades,

incluyendo las recomendaciones que puedan contribuir al desarrollo institucional.

Para comunicar el resultado de esta revisión temática, la SB publica el presente informe manteniendo la confidencialidad de las informaciones recibidas de las entidades. En el contenido del documento, particularmente en los anexos, se muestran los gráficos según las respuestas proporcionadas por las entidades. El orden de cada EIF se ha determinado de manera aleatoria en cada punto.

En adición, se remite un informe individual a cada entidad participante con recomendaciones de las prácticas de gobierno que este ente supervisor espera sean acogidas, dadas las oportunidades de mejora identificadas.



Expectativas sobre el gobierno corporativo



1. DIFICULTADES PRESENTADAS Y MEJORAS ADOPTADAS PARA EL GOBIERNO CORPORATIVO

En el proceso continuo de fortalecimiento del gobierno corporativo, las entidades identifican una serie de factores que consideran desafíos, tales como la escasez de candidatos con perfiles adecuados que puedan desempeñarse como consejeros independientes y la necesidad de aplicar las normas actuales de manera proporcional, atendiendo a su tamaño, complejidad y perfil de riesgos.

En cuanto a lo anterior, se destaca el compromiso de las EIF de contratar expertos externos para la revisión de los procesos de gobierno corporativo, así como el fortalecimiento de los órganos de gobernanza con relación a su composición y funcionamiento, en adición a la mejora de la documentación interna. Los principales motivos que impulsaron estas ini-

ciativas responden a mejoras propuestas por el Consejo, la necesidad de eficientizar las operaciones internas y el cumplimiento de requisitos legales y/o reglamentarios.

Existe evidencia de que la incorporación de lineamientos de gobierno corporativo robustece la estructura de gobernanza e incentiva las adecuaciones oportunas en los procesos y documentación interna.

Las medidas previstas por las entidades para los próximos tres (3) años están orientadas a mejorar la documentación interna basada en los principios de gobierno corporativo, realizar cambios en la composición del Consejo, nombrar un mayor número de consejeros independientes y reforzar la función de auditoría interna.

La implementación de un comité de gobierno corporativo promueve una mayor transparencia en la toma de decisiones, mejora la supervisión de los riesgos, y permite una alineación más efectiva con las buenas y sanas prácticas de gobierno.

2. RESPONSABILIDADES DEL COMITÉ DE GOBIERNO CORPORATIVO

La expectativa de la SB es que el gobierno corporativo de las entidades priorice la adopción de buenas y sanas prácticas bancarias, proporcionales al tamaño, complejidad y perfil de riesgo. También, se enfatiza la importancia del fortalecimiento de los órganos de gobernanza orientados a la transparencia, la independencia, la continua y oportuna formación profesional y académica, la proactividad en la adopción de mejoras internas que mitiguen los conflictos de interés y eficienten los procedimientos. Además, se promueven los deberes de diligencia y lealtad con la entidad y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Estas adecuaciones fortalecen la competitividad, reputación institucional y la eficiencia de la gestión de riesgos y control interno.

En los “Principios de Gobierno Corporativo” de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)¹ se establece que el marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la entidad, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Consejo y la responsabilidad de este, frente a la entidad y a los accionistas.

La implementación de un comité de gobierno corporativo promueve una mayor transparencia en la toma de decisiones, mejora la supervisión de los riesgos, y permite una alineación más efectiva con las buenas y sanas prácticas. Además, contribuye a una mayor cohesión entre los objetivos estratégicos y operativos de la entidad mediante una ges-

¹ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2004). Principios de Gobierno Corporativo, sección VI.

ción más eficiente y una mayor confianza entre las partes interesadas, en especial cuando su práctica se alinea con los principios de gobierno corporativo del Comité de Supervisión Bancario de Basilea.

Considerando los beneficios que otorga este comité, se recomienda a las EIF evaluar

su creación, teniendo en cuenta su estructura interna y los requisitos operativos asociados. En la revisión temática se verificó que cinco (5) de nueve (9) entidades han integrado un comité de gobierno corporativo como parte de sus estructuras de comités de apoyo, lo cual se reconoce como una buena práctica.

Para lograr un buen funcionamiento y obtener los resultados esperados², el comité debe incluir las siguientes responsabilidades, sin ser limitativas:

- A. Evaluación del Consejo y la Alta Gerencia mediante revisiones periódicas sobre el tamaño, composición y desempeño de los miembros de los órganos de gobierno.
- B. Asegurar la calidad y puntualidad de los canales y mecanismos de reporte hacia el Consejo.
- C. Gestionar la comunicación con los accionistas, atender sus solicitudes y fungir como enlace con el Consejo.
- D. Definir y proteger los derechos de los accionistas.
- E. Apoyar al Comité de Nombramientos y Remuneraciones para la nominación de consejeros y garantizar la independencia de los miembros.
- F. Gestionar las relaciones públicas e inversionistas externos.
- G. Velar por el cumplimiento de los códigos/principios de gobierno corporativo.

² Office of Comptroller of the Currency (OCC) (2020). Director's Book, Role of Directors for National Banks and Federal Savings Association. Appendix C, Common Board Committees.

La responsabilidad del Consejo y de la Alta Gerencia ante la divulgación de información falsa o engañosa impacta directamente en la transparencia, confianza y estabilidad de la entidad y del sistema financiero en general.

de divulgación bajo una revisión periódica, con el objetivo de mantener su adecuación a las regulaciones y mejores prácticas de gobernanza. La difusión de información de esta naturaleza puede repercutir en responsabilidades legales, regulatorias y reputacionales, ya que tal conducta puede distorsionar la toma de decisiones de los inversionistas, reguladores y otras partes interesadas. La difusión de datos falsos puede agravar los riesgos operativos y financieros, deteriorar la confianza del mercado y acarrear sanciones por parte de las autoridades de supervisión.

Se identificó que sólo una (1) de nueve (9) entidades no establece esta función como parte de la Alta Gerencia; por lo que se subraya la importancia de que tanto el Consejo como la Alta Gerencia desempeñen un rol activo en la supervisión y aseguramiento del proceso de divulgación, cumpliendo con todos los requisitos normativos vigentes y orientados a mejores prácticas bancarias. Se espera que los miembros de los órganos de gobierno asuman y formalicen su responsabilidad en cuanto a la divulgación de información falsa o engañosa, integrando esta obligación en un documento de relevancia, como los estatutos sociales o el reglamento interno correspondiente. Asimismo, se deben implementar controles internos sólidos, auditorías periódicas y un sistema de rendición de cuentas, que minimice el riesgo de difusión de información errónea y refuerce la ética y la responsabilidad de estas funciones en la gestión de la entidad, con el objetivo de asegurar la remisión correcta y oportuna de las informaciones.

3. RESPONSABILIDAD ANTE REVELACIÓN DE INFORMACIÓN FALSA O ENGAÑOSA

La responsabilidad del Consejo y de la Alta Gerencia ante la divulgación de información falsa o engañosa es un aspecto esencial en el marco de prácticas bancarias, ya que impacta directamente en la transparencia, confianza y estabilidad de la entidad y del sistema financiero en general. Los principios de Gobierno Corporativo de la OCDE³ establecen que el marco de gobierno debe garantizar la comunicación oportuna y precisa de todas las cuestiones relevantes relativas a la entidad, incluida la situación financiera, la gestión, la sostenibilidad, la propiedad y el gobierno.

A través de este compromiso se formaliza el aseguramiento de que toda la información divulgada, ya sea financiera o no, sea íntegra, completa y oportuna. Además, promueve la creación de mecanismos efectivos

³ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2004). Principios de Gobierno Corporativo, sección V.

4. SANCIONES POR MOTIVO DE DECLARACIONES INEXACTAS O FALSAS AL ENTE SUPERVISOR

Cada consejero es responsable de las declaraciones a las autoridades supervisoras, debiendo procurar la veracidad, precisión y transparencia de las informaciones remitidas, de manera que su conducta refleje el nivel de cuidado y lealtad que requiere ser consejero de una EIF. Se observó que cuatro (4) de ocho (8) entidades incorporan dentro de sus lineamientos internos la penalización de los consejeros por declaraciones inexactas o falsas al ente regulador, a través de sanciones monetarias y administrativas. Esta práctica fomenta un mayor grado de responsabilidad y consecuencia frente a las autoridades, dada la importancia del rol y las informaciones que puedan impactar al sistema.

La implementación de sanciones de esta naturaleza fortalece la responsabilidad y rendición de cuentas, incentivando la transparencia y la integridad en la divulgación de información crítica. Al actuar como un disuasivo frente a conductas negligentes, esta medida alinea las

acciones del Consejo con los principios éticos y normativos, protegiendo tanto a la entidad de sanciones regulatorias más graves, como a su reputación y estabilidad a largo plazo.

Se espera que las declaraciones realizadas por los consejeros se sustenten en principios de objetividad e imparcialidad, garantizando que cualquier actividad o transacción relacionada con sus funciones se evalúe con la debida integridad profesional. Estas declaraciones deben estar libres de influencias externas, que puedan comprometer la independencia de juicio, asegurando así la transparencia en la toma de decisiones.

Asimismo, es esencial que los miembros del Consejo actúen en conformidad con las mejores prácticas de gobernanza corporativa, salvaguardando los intereses de la entidad y los grupos que influyen en sus decisiones, evitando cualquier conflicto de interés que pueda afectar la confianza en la entidad o en los procesos de gobierno.

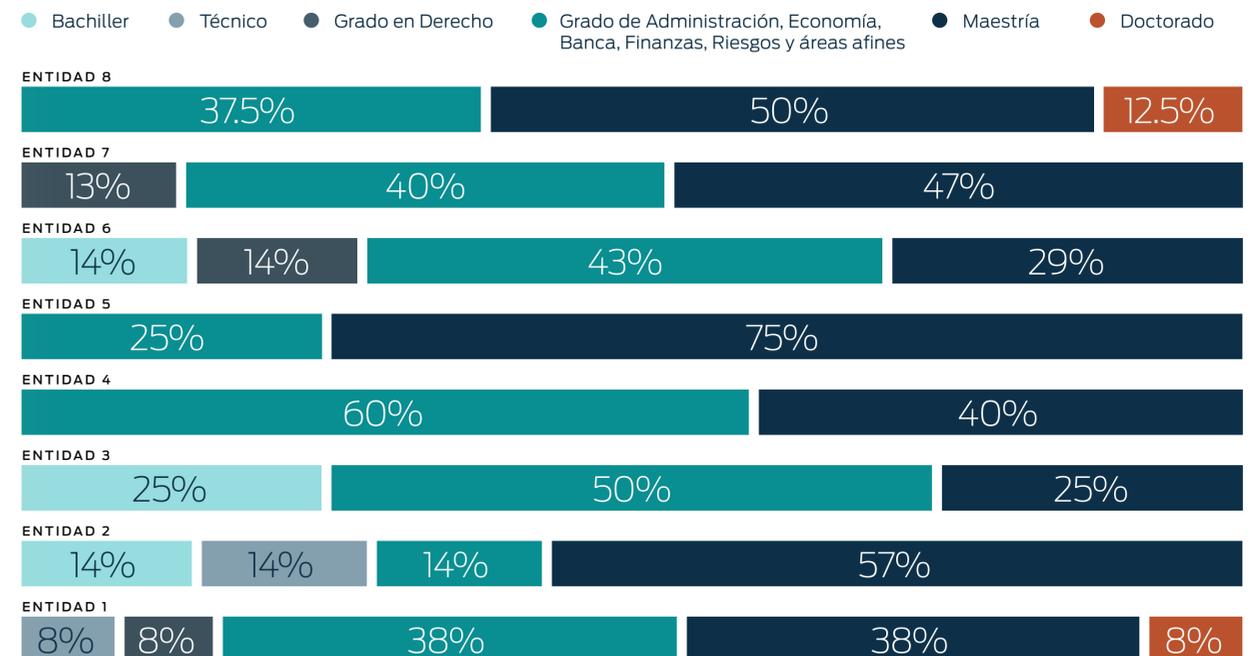
5. FORMACIÓN ACADÉMICA DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO Y ALTA GERENCIA

En línea con las recomendaciones de estándares internacionales⁴ para el gobierno corporativo el Consejo y la Alta Gerencia deben profundizar la comprensión en los aspectos técnicos representados en sus funciones. El Consejo tiene la responsabilidad de realizar evaluaciones periódicas en torno a la formación profesional y académica, habilidades y competencias tanto de sus miembros como de los altos ejecutivos de la entidad, para ase-

gurar que, en conjunto, ambos disponen de las competencias requeridas para sus funciones.

Esta evaluación tiene el objetivo de identificar brechas de conocimiento y/o experiencia en las áreas críticas, para implementar las acciones correctivas necesarias que garanticen el desempeño de sus funciones de manera óptima e idónea, alineado con las necesidades estratégicas de la entidad⁵. Conforme a las mejores prácticas⁶, el Consejo debe

5.1. PORCENTAJE DEL NIVEL ACADÉMICO DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO POR ENTIDAD



El Consejo tiene la responsabilidad de realizar evaluaciones periódicas en torno a la formación profesional y académica, habilidades y competencias tanto de sus miembros como de los altos ejecutivos de la entidad.

realizar esfuerzos más exhaustivos para formar y mantener actualizados a aquellos miembros con una experiencia más limitada en materia financiera, reguladora o de riesgos.

En la evaluación del nivel académico de los miembros del Consejo, se identificó que en tres (3) de ocho (8) de las entidades se presentan los consejeros con los niveles más bajos del sistema, siendo estos bachiller y técnico, mientras que en una (1) entidad se observó que la mayoría de sus miembros no superan el nivel académico de grado. Dada la importancia de las entidades y de los retos que enfren-

⁴ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CSBB) (2015). Principios de Gobierno Corporativo para bancos, Principio 2.

⁵ Office of Comptroller of the Currency (2020). Director's Book, Role of Directors for National Banks and Federal Savings Association. Director Orientation and Training. ⁶ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CSBB) (2015). Principios de Gobierno Corporativo para bancos, Principio 2, No. 55.

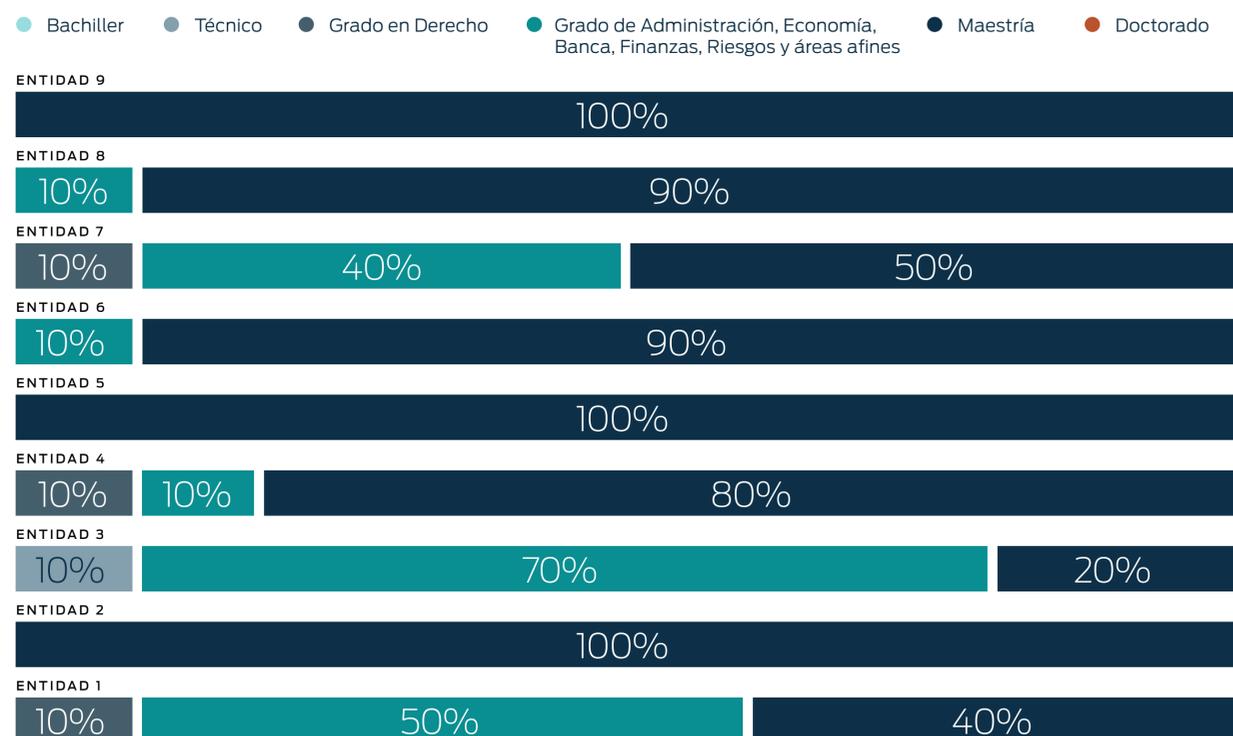
tan, se espera que los miembros del Consejo estén avalados por una formación académica robusta y coherente con el rol de las funciones que desempeñan, que les permita identificar y gestionar los principales riesgos a los que se expone la entidad. Asimismo, los requerimientos académicos mínimos para la selección de los consejeros y ejecutivos deben priorizar una base profesional adecuada y oportuna.

La SB espera que los programas de capacitación continua de los consejos se orienten a las necesidades de conocimientos técnicos particulares de cada miembro de

los órganos de gobernanza, para el desempeño de su función en los distintos comités de apoyo, según su participación e incidencia para la toma de decisiones. Las entidades deben promover la formación continua, no sólo en cumplimiento de los requisitos regulatorios, sino también en función de lo que requiere el negocio bancario, en torno a preparación profesional.

En virtud de esta expectativa, se motiva al sector como oportunidad de mejora, sin ser limitativas, adoptar la implementación de las siguientes medidas: aumento de la cantidad

5.2. PORCENTAJE DEL NIVEL ACADÉMICO DE LA ALTA GERENCIA POR ENTIDAD



de horas de capacitación impartidas, selección personalizada de los programas, de acuerdo con las necesidades de cada miembro; certificaciones especializadas en los temas de

mayor impacto y; evaluación externa conforme a la identificación de las oportunidades formativas para el buen desempeño de los órganos de gobierno.

Las entidades deben promover la formación continua, no sólo en cumplimiento de los requisitos regulatorios, sino también en función de lo que requiere el negocio bancario, en torno a preparación profesional.

6. PÓLIZA DE SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL

El seguro de responsabilidad civil es un mecanismo clave para proteger a la entidad, los miembros del Consejo y de la Alta Gerencia ante demandas no justificadas relativas a la mala conducta, contribuyendo a mitigar los daños materiales y reputacionales que puedan derivarse de estos eventos. Este tipo de cobertura mejora la capacidad de las EIF para atraer y retener el personal calificado⁷.

En la contratación de estas pólizas es crucial analizar tanto las coberturas como las exclusiones establecidas. El detalle explícito de las condiciones y exclusiones puede contribuir en la adecuación de los comportamientos y decisiones tomadas por estos miembros, al establecer con claridad y precisión la no cobertura ante actos criminales, conductas deshonestas, situaciones producto de ganancias indebidas, o aquellos casos con evidencia de conflicto de intereses.

En el resultado de la revisión temática, se identificó que tres (3) entidades carecen

de esta protección para sus altos ejecutivos, y una (1) de ellas tampoco cuenta con cobertura para los miembros de su Consejo. Considerando el tamaño, la complejidad y el nivel de exposición de estas entidades, se recomienda la contratación de pólizas de responsabilidad civil con montos de cobertura adecuados al posible impacto de los riesgos asumidos.

En adición, se observó una alta dispersión entre los montos de la cobertura de las entidades, por lo que se motiva al sector a evaluar que el alcance, los límites asegurados y las condiciones de sus pólizas estén acorde a su estructura e impacto en el sector. La elección de la cobertura de las pólizas debe estar fundamentada en un análisis de costo-beneficio, asegurando que los miembros de los órganos de gobernanza comprendan sus responsabilidades y exposición de las entidades producto de las condiciones no amparadas por sus pólizas.

⁷ Office of Comptroller of the Currency (OCC) (2020). Director's Book, Role of Directors for National Banks and Federal Savings Association. Appendix D, Directors' and Officers' Liability Insurance.

Consejo de Administración o su equivalente



Estructura del Consejo

7. COMPOSICIÓN DEL CONSEJO

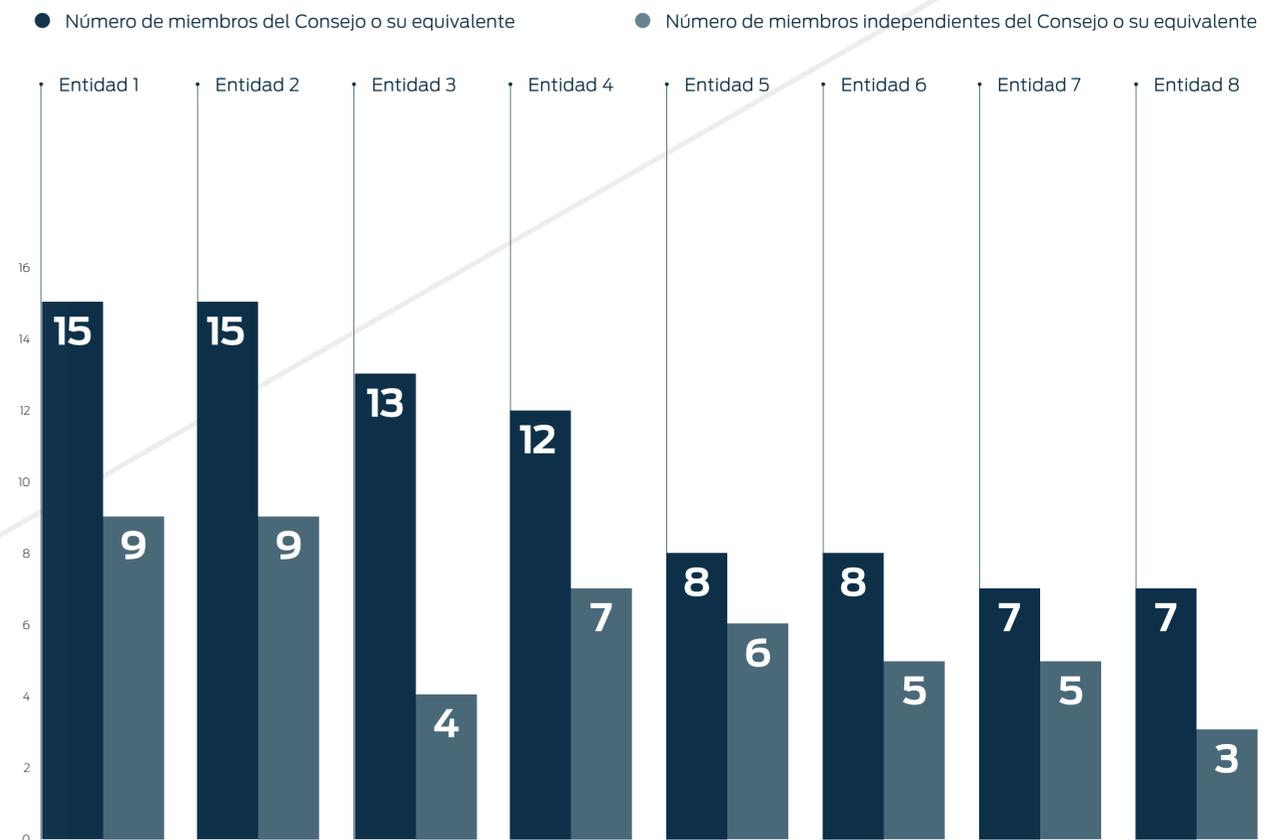
La efectividad del Consejo depende de múltiples factores, como el número de miembros, sus competencias y conocimientos, la diversidad y experiencia que aportan, relaciones o dependencia del grupo de control, así como también el tiempo y empeño dedicado a la entidad. Además, son relevantes la habilidad y la diligencia demostrada, para cuestionar de forma independiente a la Alta Gerencia, asegurándose de su correcto desempeño y proporcionando orientación estratégica en la gestión de la entidad⁸.

En línea con los estándares internacionales⁹, se espera que la composición del Consejo de las entidades evidencie una participación mayorista de miembros independientes. En los resultados obtenidos en la revisión temática se observó que, en dos (2) de ocho (8)

entidades, los consejeros independientes no alcanzaron el cincuenta por ciento (50 %) en la composición del órgano, esto sin perjuicio de que son categorías propias de las entidades, y que, en algunos casos la SB puede objetar la clasificación de un consejero.



7. COMPOSICIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN O SU EQUIVALENTE



⁸ International Finance Corporation (IFC), Guía Práctica de Gobierno Corporativo, Composición del Directorio.

⁹ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CSBB) (2015). Principios de Gobierno Corporativo, Principio 2, No. 47.

Se resalta la importancia de aumentar el número de consejeros independientes para garantizar la objetividad e imparcialidad en la supervisión de la Alta Gerencia y en la adopción de decisiones estratégicas, ya que estos miembros desempeñan un rol esencial al proporcionar una supervisión independiente y asegurar que los intereses de todas las partes sean debidamente considerados en las deliberaciones del órgano.

En caso de que la entidad no adopte estas recomendaciones, se sugiere explorar alternativas para la incorporación de mecanis-

mos externos de apoyo que contribuyan a una supervisión objetiva e imparcial, tales como asesores y/o auditorías externas; que podrán proporcionar una revisión exhaustiva de las propuestas de gobernanza y las prácticas de la entidad.

En paralelo, considerando los retos derivados y propios del sector financiero, se espera de las entidades una mayor atención a los aspectos sustantivos que promueven la independencia de acuerdo con las mejores prácticas bancarias, sin limitarse al cumplimiento formal normativo.

El presidente del Consejo y el presidente ejecutivo deben ser personas distintas, permitiendo un mayor equilibrio entre la supervisión estratégica (Consejo) y la ejecución operativa (presidente ejecutivo).

8. PRESIDENTE DEL CONSEJO

En conformidad con los estándares de Basilea en materia de gobierno corporativo¹⁰, se espera que el presidente del Consejo sea un miembro independiente o no ejecutivo, con el propósito de priorizar la independencia, la transparencia y el ejercicio efectivo de su rol. Pese a que la normativa da lugar a esta representación en una figura, no se recomienda que el presidente del Consejo y el presidente ejecutivo sean representados en la misma persona. Esta segregación promueve una mayor

independencia de las funciones del presidente del Consejo, al mismo tiempo que permite un equilibrio entre la supervisión estratégica (Consejo) y la ejecución operativa (presidente ejecutivo).

La separación de estos roles evita la concentración de poder, los conflictos de intereses y facilita el control efectivo sobre la gestión. De manera particular, en las reuniones de la Alta Gerencia, esta segregación fomenta debates con mayor diversidad de

perspectivas, ya que el Consejo actúa como contrapeso y puede desafiar las decisiones del equipo ejecutivo cuando sea necesario, por lo que las decisiones pueden ser más objetivas y alineadas con los intereses de los accionistas y las otras partes interesadas.

En cuatro (4) de ocho (8) entidades, se observó que el presidente del Consejo no puede desempeñarse simultáneamente

como presidente ejecutivo o su equivalente, siendo esta una buena práctica reconocida. Se recomienda a las demás entidades adoptar esta medida en virtud de los aspectos mencionados con anterioridad. En los casos en que las entidades permitan esta dualidad de roles, se deben definir claramente las funciones de cada uno e implementar medidas que mitiguen cualquier impacto adverso¹¹.

La inclusión de consejeros expatriados con formación académica acreditada y una trayectoria profesional sustancial, aportan un valor estratégico en la toma de decisiones y permite comprender mejor las prácticas internacionales.

9. PARTICIPACIÓN DE CONSEJEROS EXPATRIADOS¹²

Los profesionales expatriados, con formación académica acreditada y una sólida trayectoria profesional, aportan un valor estratégico en la toma de decisiones en las entidades. Su conocimiento especializado, ajustado a estándares globales, los posiciona como expertos claves en áreas técnicas que, a su vez, da lugar a implementar soluciones innovadoras y efectivas. Al incorporar su experiencia y pericia, las entidades pueden mejorar su competitividad y su capacidad para operar en un entorno más interconectado.

Sólo tres (3) de ocho (8) entidades cuentan con la participación de consejeros expatriados, por tanto, se recomienda a las

EIF considerar la inclusión de miembros del Consejo con esta categoría. La experiencia acumulada de los consejeros expatriados en distintos sectores y jurisdicciones les permite comprender las mejores prácticas internacionales, adaptarlas a la realidad local y anticipar tendencias o riesgos emergentes que otros miembros podrían pasar por alto.

Esta visión amplia y diversa enriquece el proceso de toma de decisiones al integrar conocimientos sobre normativas internacionales, dinámicas de mercado y culturas empresariales distintas, lo que les permite identificar oportunidades y gestionar riesgos de manera más efectiva.

¹⁰ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CSBB) (2015). Principios de Gobierno Corporativo, Principio 3, No. 61-62.

¹¹ Office of Comptroller of the Currency (OCC) (2020). Director's Book, Role of Directors for National Banks and Federal Savings Association. Board's Role in Corporate Governance. ¹² Trabajadores que inicialmente son contratados por la empresa en un país y son enviados por la misma empresa a una sucursal de otro país a una misión temporal.

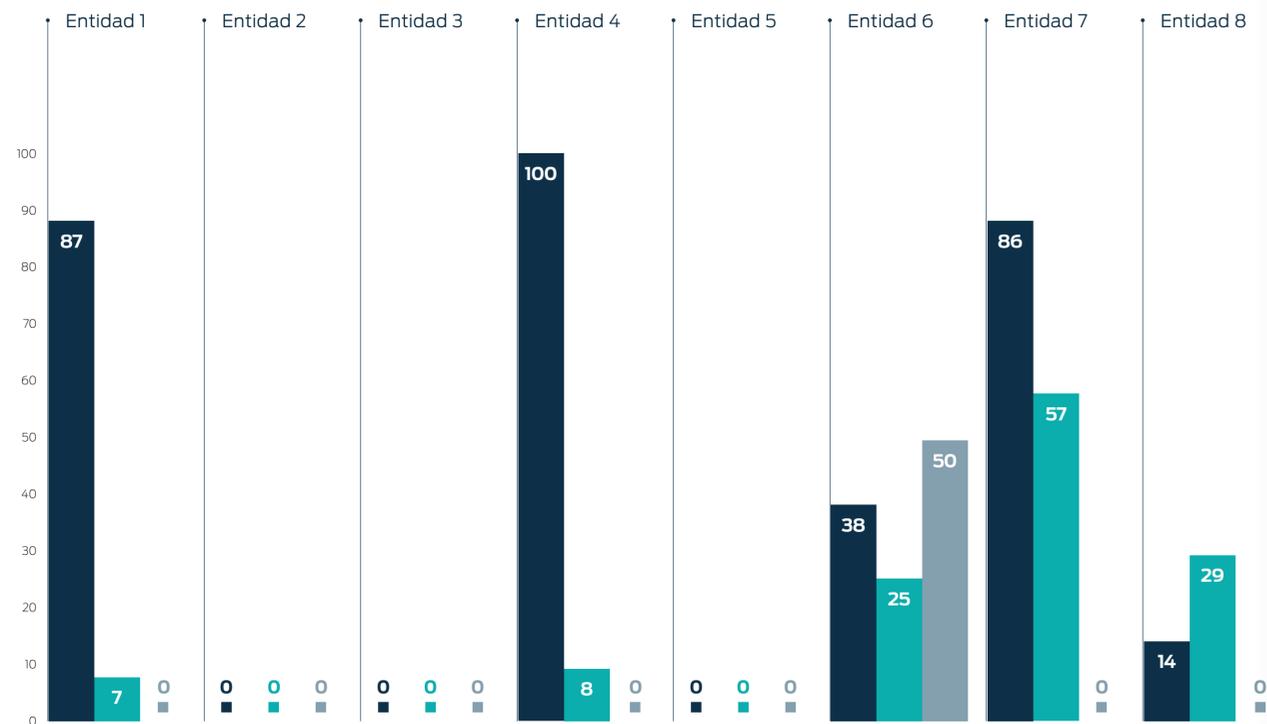
10. PARTICIPACIÓN DE CONSEJEROS EN EMPRESAS RELACIONADAS Y EN ENTIDADES VINCULADAS A ACCIONISTAS MAYORITARIOS

La participación de consejeros que estén relacionados a entidades vinculadas a los accionistas mayoritarios de la entidad puede afectar el proceso de toma de decisiones, debido a que esta representación da lugar a una alta concentración de poder y uso de la información, lo cual

compromete la independencia e imparcialidad de criterios. Por ello, es esencial que el Consejo demuestre conocimiento cabal de la estructura del grupo amplio al que se encuentra asociado la EIF, incluidos sus accionistas, beneficiarios finales y respectivos relacionados¹³.

10. PARTICIPACIÓN DE LOS CONSEJEROS EN EMPRESAS RELACIONADAS Y EN ENTIDADES VINCULADAS A ACCIONISTAS MAYORITARIOS

- % de miembros del Consejo están relacionados a entidades vinculadas a accionistas mayoritarios
- % de miembros del Consejo ocupan posiciones ejecutivas en otras empresas o instituciones financieras relacionadas
- % de miembros del Consejo ocupan más de cinco cargos en la entidad o empresas relacionadas



¹³ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CSBB) (2015). Principios de Gobierno Corporativo, Principio 5.

En los resultados obtenidos se identificaron los siguientes aspectos:

- A. En tres (3) de cinco (5) entidades, más del 85% de los miembros del Consejo están vinculados a empresas de los accionistas mayoritarios. Además de dos (2) entidades que también poseen ejecutivos con este tipo de relación.
- B. Cinco (5) de ocho (8) entidades poseen consejeros que también ocupan cargos en empresas relacionadas con la entidad.

En ese sentido, se recomienda que las EIF establezcan planes para reducir la práctica de participación de miembros del Consejo relacionados a entidades vinculadas, tanto a accionistas mayoritarios como en empresas relacionadas, e instauren mecanismos que garanticen la independencia, la objetividad y segregación oportuna de las responsabilidades de los miembros del Consejo. Se debe robustecer la imparcialidad en la toma de

decisiones ante los intereses representados. La selección de los consejeros debe orientarse a los criterios de objetividad e independencia del órgano, salvaguardándolo de posibles influencias indebidas de accionistas, otros consejeros o altos ejecutivos de la entidad. Se espera que el Consejo garantice una representación adecuada, mas no prominente, de los accionistas para evitar conflictos de interés.

11. CRITERIOS DE SELECCIÓN Y NOMBRAMIENTO DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO

Es reconocido como una buena práctica¹⁴ que las entidades cuenten con un Comité de Nombres y Remuneraciones compuesto por un número suficiente de consejeros independientes, que apoye a los procesos de identificación, selección, nombramiento, remuneración, reelección y cese de sus miembros y de la Alta Gerencia. Es importante garantizar la independencia de sus miembros, de manera que no influyan los intereses o actuación en concierto de miembros internos y colaboradores de la entidad para las propuestas.

Este comité debe esforzarse por garantizar que el Consejo no esté dominado por una única persona o pequeño grupo de forma que perjudique los intereses de las partes interesadas restantes.

El Comité de Nombres y Remuneraciones es responsable de la definición de los criterios para la selección de los miembros del Consejo, priorizando el conocimiento, experiencia, independencia, pericia y carácter del personal para este proceso, así como también garantizar la revisión y actualización periódica de los criterios según sea apropiado. Se espera que el Consejo refleje una

diversidad de talento, conocimiento técnico y perspectivas que sean adecuadas a las necesidades de la entidad, sus planes estratégicos y la eficiencia general del órgano¹⁵. Para ello, los parámetros utilizados deben corresponder a la composición efectiva de los elementos mencionados previamente.

El Consejo es responsable de velar por la estructura adecuada de gobierno a través de la composición de los comités de apoyo para una supervisión efectiva de la gerencia. Los consejeros deben ser asignados a comités que se alineen con sus habilidades y experiencia. Se espera que se establezcan criterios o

requisitos específicos para formar parte de los comités, con el fin de asegurar que se robustezca la base técnica para la toma de decisiones, en congruencia con las necesidades y objetivos de la entidad.

La expectativa de la SB es que los miembros que componen este comité especializado cuenten con la preparación y el conocimiento técnico idóneo, en torno a los procesos de identificación y propuesta de los nuevos consejeros. Igualmente, se espera que la designación oficial de estos miembros sea responsabilidad de las asambleas de accionistas o de depositantes, según corresponda.

En ese orden, se motiva la continuidad de la buena práctica observada en las enti-

dades, relativa a la disposición de un registro accesible para los accionistas o depositantes, sobre las propuestas y votos realizados en el proceso de selección de los candidatos para el Consejo. Parte de los beneficios de la disponibilidad de este registro es que ofrece mayor transparencia y responsabilidad (rendición de cuentas) de las partes involucradas en el proceso de selección, así como también facilita una participación informada en estas decisiones. Además de que refuerza la identificación de posibles conflictos de intereses, mejora los procesos de selección y fortalece la confianza en la gestión y la gobernanza corporativa, al demostrar un compromiso con la apertura y la equidad en la toma de decisiones.

De acuerdo con los principios de gobierno corporativo del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea¹⁶, el proceso de selección de los miembros del Consejo debe garantizar que los candidatos:

- A. cuenten con los conocimientos, destrezas, experiencia y, especialmente en el caso de consejeros no ejecutivos, la independencia, dadas sus responsabilidades en el Consejo de la actividad y del perfil de riesgo de la entidad;
- B. cuenten con un historial de integridad y buena reputación;
- C. dediquen suficiente tiempo para acometer sus responsabilidades;
- D. tengan la habilidad de fomentar una buena interacción entre el Consejo y sus miembros, todo esto, orientado a los criterios de idoneidad para las funciones correspondientes.

¹⁴ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CSBB) (2015). Principios de Gobierno Corporativo, Principio 3, No. 77.

¹⁵ Office of Comptroller of the Currency (OCC) (2020). Director's Book, Role of Directors for National Banks and Federal Savings Association. Leadership Structure of the Board.

¹⁶ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CSBB) (2015). Principios de Gobierno Corporativo, Principio 2, No. 51.

12. DESTITUCIÓN DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO

El procedimiento para la destitución de los miembros debe contener lineamientos que aseguren la integridad y el correcto funcionamiento del Consejo, promoviendo una gobernanza efectiva y articulada con los principios de buen gobierno corporativo. Se destaca que los procedimientos de las entidades se limitan a los requerimientos regulatorios y no persiguen un enfoque orientado a mejores prácticas bancarias de destitución.

El Comité de Nombramientos y Remuneraciones es responsable de establecer polí-

ticas relacionadas con los procedimientos de destitución y sucesión de los miembros del Consejo. Al incorporar lineamientos relacionados a la permanencia de los miembros, facilita la renovación del Consejo, fomenta nuevas perspectivas y evita que consejeros con larga trayectoria reduzcan su nivel de compromiso y/o se acomoden al *status quo*¹⁷.

Considerando la exposición de las entidades objeto de la revisión y el impacto de estos comportamientos a nivel reputacional en el sector, se espera que las entidades inclu-

yan en sus criterios para la destitución de los miembros del Consejo, el incumplimiento de las expectativas y deberes de diligencia y lealtad inherentes a su rol. A través de la incorporación de estos elementos se procura reforzar la gobernanza ante los casos de incumplimiento de los deberes, exhibición de conductas inapropiadas, falta de dedicación, conflictos de interés por relaciones con el grupo económico de la entidad, e ineficiencia en el desempeño de sus funciones. La combinación inadecuada de estos factores puede afectar el desempe-

ño del Consejo e influir negativamente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y en el funcionamiento de la entidad.

Las adecuaciones propuestas efficien-tizan el procedimiento de destitución de los consejeros, al posibilitar la sustitución oportuna ante el incumplimiento con las expectativas del desempeño, así como fortalecen la confianza de los accionistas mediante un marco adecuado para la gestión de comportamientos no conformes o deficiencias en las funciones del Consejo.



¹⁷ Office of Comptroller of the Currency (OCC) (2020). Director's Book, Role of Directors for National Banks and Federal Savings Association. Board Tenure.

Funciones del Consejo

13. APROBACIÓN DEL CONSEJO PARA LAS TRANSACCIONES FINANCIERAS (CARTERA/INVERSIÓN)

Dada la importancia del rol del Consejo o su equivalente en asegurar que las decisiones estratégicas y transacciones financieras se alineen a los objetivos de la entidad y sus partes interesadas a largo plazo, y que los miembros procuren una supervisión rigurosa y responsable de estos procesos; se espera que, tomando en cuenta los resultados obtenidos en la revisión temática, las entidades soliciten la aprobación del Consejo, sin dele-

gación posible a otros comités, para aquellas transacciones financieras cuyo valor sea igual o mayor al 4.99 % del patrimonio técnico de la entidad, como referencia no limitativa conforme a su tamaño, complejidad y perfil de riesgo. Esto facilita una mayor transparencia y control sobre las operaciones financieras, minimizando el riesgo de decisiones que podrían afectar negativamente la estabilidad y solidez de la entidad.

13. ¿QUÉ TAMAÑO DE TRANSACCIONES FINANCIERAS (CARTERA/INVERSIONES) NECESITAN LA APROBACIÓN DEL CONSEJO?

El valor de la transacción inferior al 4.99% del patrimonio técnico de la entidad



El valor de la transacción entre el 5% al 9.99% del patrimonio técnico de la entidad



El valor de la transacción entre el 10% al 14.99% del patrimonio técnico de la entidad



No establecido



En ese orden, se entiende prudente la incorporación de consideraciones adicionales en las políticas de delegación de riesgos, con el objetivo de que las transacciones sean evaluadas en aspectos tales como:

- A. Nuevas transacciones en segmentos y productos que no han sido operados anteriormente por la entidad, incluyendo inversiones sujetas a riesgo soberano en los que la entidad no tenga experiencia acumulada. Esta inclusión abordaría el riesgo asociado con áreas no familiarizadas por la entidad.
- B. Transacciones o conjuntos de transacciones que puedan presentar conflictos de interés tanto para la entidad como para sus consejeros. La inclusión de este criterio garantizaría que las decisiones de inversión no comprometan la imparcialidad y la integridad del proceso de toma de decisiones.
- C. Cualquier transacción no contemplada en las políticas de la entidad o que no esté alineada con el apetito de riesgo definido por el Consejo. Esto permitiría una revisión más amplia de las operaciones que se desvíen de las políticas establecidas o que no estén en línea con los parámetros de riesgo previamente aprobados.
- D. Operaciones que expongan a la entidad a riesgos de refinanciación o reestructuración, derivados de la extensión del plazo o renovación, sin aportes de recursos propios del deudor para la reducción del capital, pago total de intereses y comisiones adeudados, sin una nueva financiación directa o indirecta de la entidad al mismo cliente o sus relacionados.

La incorporación de estos criterios adicionales apoyaría una gestión más cauta y prudente de los riesgos, y aseguraría que las transacciones sean evaluadas con un enfoque más amplio y detallado por parte del Consejo, como responsable último de la entidad.

14. DEBER DE LEALTAD DE LOS ACCIONISTAS Y LOS CONSEJEROS

El deber de lealtad procura prevenir que cualquier accionista y/o consejero actúe en beneficio propio o en favor de intereses de terceros, ya sea en representación de una persona o grupo, en detrimento de la entidad y sus accionistas¹⁸. Buenas y sanas prácticas bancarias¹⁹ indican que, el deber de lealtad está estrechamente vinculado con gestionar adecuadamente los conflictos de intereses, garantizar la confidencialidad y evitar el abuso de poder interno y

la explotación de oportunidades corporativas. En teoría económica esto se conoce como los llamados “problemas de agencia”. Por tanto, se resalta la importancia de que cada entidad exija a sus accionistas y consejeros que garanticen, de manera individual y consciente, que su conducta sea coherente con los altos estándares de diligencia y lealtad esperados, asegurando así la integridad y la confianza en el gobierno corporativo.

En la revisión temática se observó que la totalidad de las entidades incluyen el deber de lealtad como parte de las responsabilidades de los accionistas y los miembros del Consejo. En ese sentido, a continuación, se presenta una serie de ejemplos que se esperaba que la EIF incluyan en sus lineamientos:

- A. Garantizar la transparencia en las revelaciones de cada consejero y accionista sobre sus identidades y conflictos de interés.
- B. Establecer criterios claros y equitativos para el otorgamiento de facilidades crediticias procurando que no se generen beneficios indebidos para los accionistas.
- C. Controles y mecanismos para evitar la falsificación de registros bancarios, uso indebido o malversación de fondos o activos bancarios.
- D. Prohibir la aceptación de honorarios o regalos para influencias en negocios de la entidad o como recompensa por ellos.

Tomando en cuenta estos elementos, sin ser estos limitativos, se reitera que la expectativa de la SB es que las EIF aseguren de manera

rigurosa el cumplimiento de este deber, a través de una evaluación continua de los métodos y procedimientos internos.

¹⁸ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CSBB) (2015). Principios de Gobierno Corporativo, Glosario.

¹⁹ Office of Comptroller of the Currency (OCC) (2020). Director's Book, Role of Directors for National Banks and Federal Savings Association. Comply With Fiduciary Duties and the Law.

15. LINEAMIENTOS PARA LAS OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea en sus principios de gobierno corporativo establece como responsabilidad del Consejo garantizar que las operaciones con partes relacionadas (incluidas las operaciones intra-

grupo) se analicen para evaluar su riesgo, se sometan a las restricciones apropiadas y que no se produzca una apropiación, uso indebido de los recursos corporativos o del negocio de la entidad²⁰.

En virtud de lo anterior, la SB espera que las entidades establezcan con claridad y transparencia los lineamientos, límites y controles internos correspondientes a las actividades y transacciones con las partes relacionadas. De manera particular, se espera también que se consideren como mínimo, los siguientes aspectos:

- A. exposiciones a operaciones concedidas en condiciones más favorables;
- B. identificación de entidades bajo control o influencia;
- C. restricciones para establecer estas relaciones;
- D. seguimiento de volúmenes;
- E. condiciones de créditos concedidos, entre otros.

Además, se recomienda que las políticas y procedimientos de las entidades aseguren que las transacciones con partes relacionadas sean debidamente supervisadas y realizadas, en beneficio de la entidad y de los accionistas bajo condiciones apropiadas, a través de medidas específicas que incluyan la divulga-

ción inmediata y periódica, así como los procesos de aprobación por parte del Consejo y/o los accionistas. Todo esto considerando que los conflictos de intereses inherentes a dichas transacciones pueden incrementar los riesgos asociados al sesgo de la gestión y el uso indebido de los activos corporativos²¹.

²⁰ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CSBB) (2015). Principios de gobierno corporativo, Principio 1, No. 27.

²¹ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2023). Corporate Governance Factbook 2023. Related party transactions.

Desempeño del Consejo

16. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO

El Consejo tiene la responsabilidad de evaluar periódicamente el desempeño del órgano, sus comités de apoyo y los miembros que los integran. Entre los principales aspectos que debe contener esta evaluación se destacan la idoneidad, diligencia, dedicación y contribución de cada miembro en la eficiencia y efec-

tividad para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad²².

El proceso de evaluación debe ser independiente y objetivo, de manera que permita detectar oportunidades de mejora en los conocimientos y pericia no identificados entre los miembros.

16.1 ¿CÓMO SE EVALÚA EL DESEMPEÑO DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO?

A través de una consultoría externa

12%

A través de un sistema formal de evaluación del desempeño dentro del Consejo

50%

A través de la autoevaluación

38%

16.2. DURANTE LOS ÚLTIMOS TRES (3) AÑOS, ¿LOS MIEMBROS DEL CONSEJO HAN REALIZADO AUTOEVALUACIONES DE DESEMPEÑO?

100%

sí 100%

no 0%

²² Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CSBB) (2015). Principios de gobierno corporativo, Principio 3.

Las autoevaluaciones son una alternativa o complemento a las evaluaciones realizadas por terceros que se verifican en la práctica. Las autoevaluaciones del Consejo podrían constituir un instrumento complementario para evaluar la efectividad del órgano, considerando las competencias, conocimientos y experiencias de sus miembros. Estas evaluaciones resultan valiosas en la medida en que se enfoquen en pautas claras de desempeño y se complementen con aspectos no limitativos como los siguientes:

- A. el nivel y calidad de participación en las reuniones y debates;
- B. el dominio de los temas abordados;
- C. la diligencia observada y tiempo dedicado a la entidad;
- D. la puntualidad en la entrega de los materiales e información al Consejo;
- E. la relación con el presidente ejecutivo y altos ejecutivos de la entidad;
- F. la capacidad de formular desafíos y cuestionamientos a las decisiones propuestas.

Dichas autoevaluaciones pueden realizarse mediante cuestionarios dirigidos a todos los consejeros, una evaluación colectiva, entrevistas formales con cada miembro, evaluaciones entre pares o a través de una combinación de estos métodos²³.

Se observó que tres (3) de ocho (8) entidades utilizan la autoevaluación interna de los consejeros como único método de valoración de desempeño. A tal aspecto, se reconoce su utilidad, sin embargo, no se recomienda como método exclusivo para estos fines. La

expectativa de la SB en cuanto al proceso de evaluación de desempeño de los miembros del Consejo es que se procure la transparencia e independencia de la evaluación, por medio de métodos diversos y verificables que, en su conjunto, promuevan mayor nivel de objetividad para los resultados.

La SB reconoce como buena práctica la contratación de consultores externos para evaluar el desempeño de los consejeros, dado el beneficio de revisión independiente a través de externos.

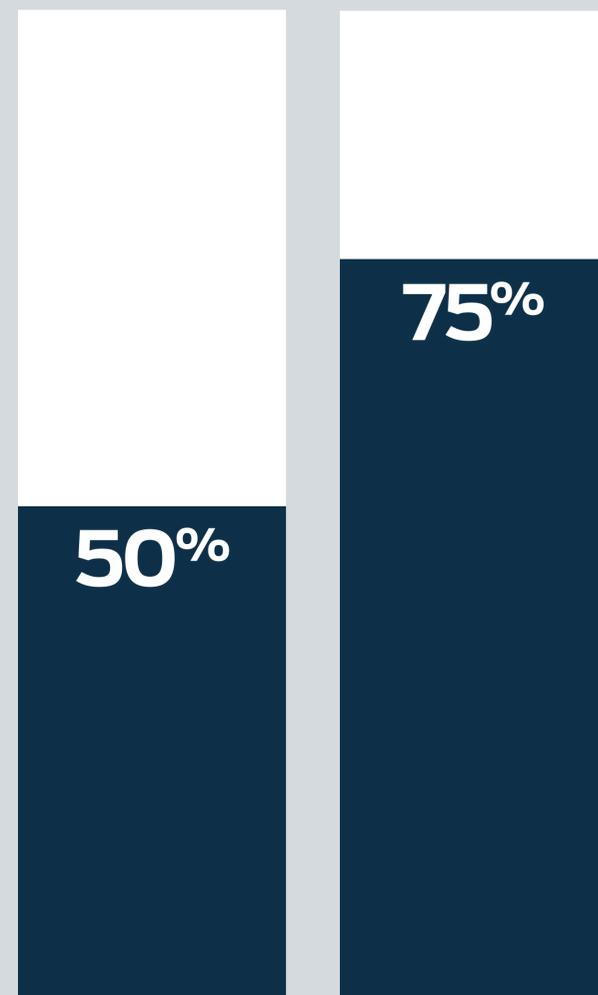
²³ Office of Comptroller of the Currency (OCC) (2020). Director's Book, Role of Directors for National Banks and Federal Savings Association. Perform Board Self-Assessments.

El Consejo o un comité designado debe supervisar la implementación de las recomendaciones que surjan de las autoevaluaciones y de las evaluaciones independientes. Estos reportes de evaluación se constituyen en insumo para determinar los cambios en la composición del

Consejo, que permitan abordar las brechas de habilidades y competencias. Un componente importante de cualquier evaluación es el seguimiento de los elementos de acción identificados para mejorar el desempeño, los cuales deben producir resultados medibles.

Personal interno de la entidad

Consultores externos



16.3 ¿ESTAS AUTOEVALUACIONES HAN SIDO REALIZADAS INTERNAMENTE O POR CONSULTORES EXTERNOS?

**Respuestas de múltiple selección permitidas

17. REMUNERACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO

Orientado a estándares internacionales de gobierno corporativo²⁴, se reconoce que dada la exigencia de tiempo y las responsabilidades que conlleva el rol de los consejeros, la remuneración de estos miembros debe ser proporcional a su conocimiento, competencias, experiencia y las expectativas de sus funciones. El Consejo, junto al Comité de Nominamientos y Remuneraciones, debe definir los criterios de retribución y garantizar que son adecuados, proporcionales y coherentes con los siguientes²⁵:

- a. tamaño;
- b. complejidad;
- c. cultura organizacional;
- d. apetito por el riesgo a largo plazo;
- e. rendimiento;
- f. nivel de compromiso²⁶

Las entidades deben asegurar que el diseño y el funcionamiento del sistema de compensación establecido garantice su eficacia para abordar las conductas que pueden implicar daños o pérdidas materiales, así como el reconocimiento a la experiencia profesional y dedicación hacia la entidad con criterio de proporcionalidad. Se espera que los esquemas de retribución sean transparentes, no discriminatorios, consistentes con los objetivos a largo plazo y la solidez financiera de la entidad, y se rectifican si hay deficiencias.

En la revisión temática se evidenció que la mayoría de las entidades designan al Consejo como el órgano responsable de apro-

bar la retribución de los consejeros, práctica no recomendada, ya que podría comprometer la objetividad del proceso al recaer la responsabilidad en el mismo órgano en el que los consejeros se desempeñan y, por ende, podría generar un riesgo de conflicto de interés que puede afectar la imparcialidad en la toma de decisiones. Por tal motivo, se recomienda que esta responsabilidad sea del Comité de Nominamientos y Remuneraciones y/o los accionistas, dependiendo del tamaño, complejidad y perfil de riesgos de la entidad.

Los criterios de retribución deben ser objetivos y que permitan retribuir a los consejeros en base a su desempeño y al cumplimiento de los objetivos estratégicos. A su vez, esta compensación debe ser competitiva y suficiente para atraer y retener a personal calificado, alineada con los parámetros del sector. La estructura de remuneración debe estar en línea con la estrategia de negocio y de riesgo, objetivos, valores e intereses a largo plazo de la EIF²⁷.

En este orden, se identificaron oportunidades de mejora en los criterios utilizados por las entidades para la remuneración de los miembros del Consejo, dado que cinco (5) de ocho (8) entidades establecen una tarifa fija para la totalidad de los consejeros. En este sentido, se esperaría que los consejeros que asumen y ejercen roles de liderazgo, como aquellos que presiden el consejo o sus comités claves de control, como auditoría o riesgos, reciban honorarios adicionalmente como parte de su compensación debido a sus mayores responsabilidades.

En los casos de miembros ejecutivos la política de compensación podría conside-

²⁴ Office of Comptroller of the Currency (OCC) (2020). Director's Book, Role of Directors for National Banks and Federal Savings Association. Board Compensation.

²⁵ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CSBB) (2015). Principios de gobierno corporativo, Principio 3.

²⁶ Banco de España, Eurosistema (2013). Directrices sobre políticas de remuneración adecuadas con arreglo a la directiva.

²⁷ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CSBB) (2015). Principios de gobierno corporativo, Principio 3.

rar la inclusión de indicadores cualitativos y cuantitativos. El marco de remuneración debe permitir su ajuste, a fin de contemplar la alineación prudente de riesgos, las infracciones de los límites del apetito por el riesgo, procedimientos internos o requisitos legales. En adición a las métricas variable de desempeño por el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Se espera que los incentivos financieros establecidos se alineen a los intereses de la entidad y sus accionistas a largo plazo, de manera que las decisiones equilibren el riesgo y el retorno obtenido. Las estrategias para estos

finés deben proteger la estabilidad financiera de la entidad en el mediano y largo plazo.

En ese sentido, al analizar las respuestas del sector respecto a los honorarios de los miembros del Consejo, se observó una variabilidad significativa entre las entidades objeto de la revisión temática. Por ello, se sugiere considerar la evaluación comparativa de la industria, considerando el tamaño, complejidad y perfil de riesgo de las entidades, para identificar ajustes que mejoren los procesos de retención y atracción de talento en el gobierno corporativo.

17. ¿CÓMO REMUNERA LA ENTIDAD A LOS MIEMBROS DEL CONSEJO?

Tarifa fija trimestral

13%

Tarifa fija anual/mensual

63%

Sin remuneración

0%

Por número de reuniones a las que ha asistido

63%

Pagos adicionales por ser miembro de los comités del Consejo

0%

No tiene establecido un procedimiento formal de remuneración

0%

Dependiendo de la posición

0%

**Respuestas de múltiple selección permitidas

18. CAPACITACIÓN Y EXPERIENCIA DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO

Conforme a estándares internacionales de gobierno corporativo²⁸, el Consejo debe estar capacitado para ejercer sus responsabilidades y tener una composición que facilite una supervisión eficaz. Como expectativa de la SB, el Consejo debe incluir miembros con perfiles respaldados de buen balance de habilidades, diversidad y conocimientos, que de forma colectiva posean las aptitudes necesarias de

conformidad al tamaño, complejidad y perfil de riesgo de la entidad.

En las respuestas obtenidas de las entidades sobre las áreas priorizadas para la capacitación de los miembros del Consejo durante los últimos tres (3) años, se resaltó que los principales temas de formación tratados estuvieron orientados a la planificación estratégica, gobierno corporativo, gestión de

18.1 ¿EN QUÉ ÁREAS LOS MIEMBROS DEL CONSEJO HAN RECIBIDO CAPACITACIÓN DURANTE LOS ÚLTIMOS TRES (3) AÑOS?

Prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y proliferación de armas de...

100%

Riesgo tecnológico y seguridad cibernética

100%

Planificación estratégica

88%

Gobierno Corporativo

100%

Gestión de Riesgos

100%

Gerencia

50%

Finanzas

75%

Auditoría y control interno

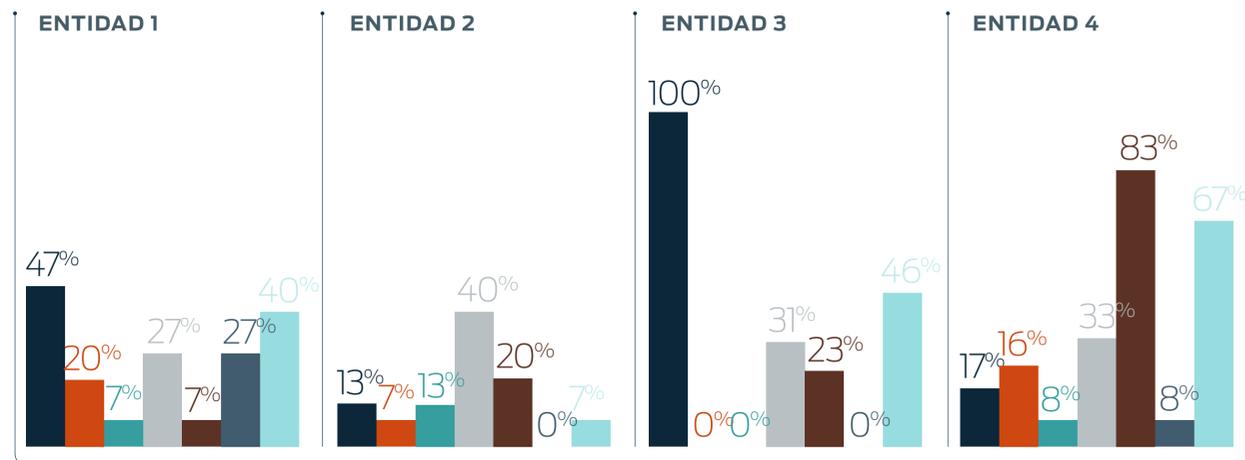
75%

**Respuestas de múltiple selección permitidas

²⁸ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CSBB) (2015). Principios de Gobierno Corporativo, Principio 2, No. 47-48.

18.2 ÁREAS DE EXPERIENCIA DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO POR ENTIDAD

● Instituciones financieras ● Banca de inversión ● Servicios de corretaje ● Consultoría



riesgos, prevención de lavado de activos, riesgo tecnológico y seguridad de la información.

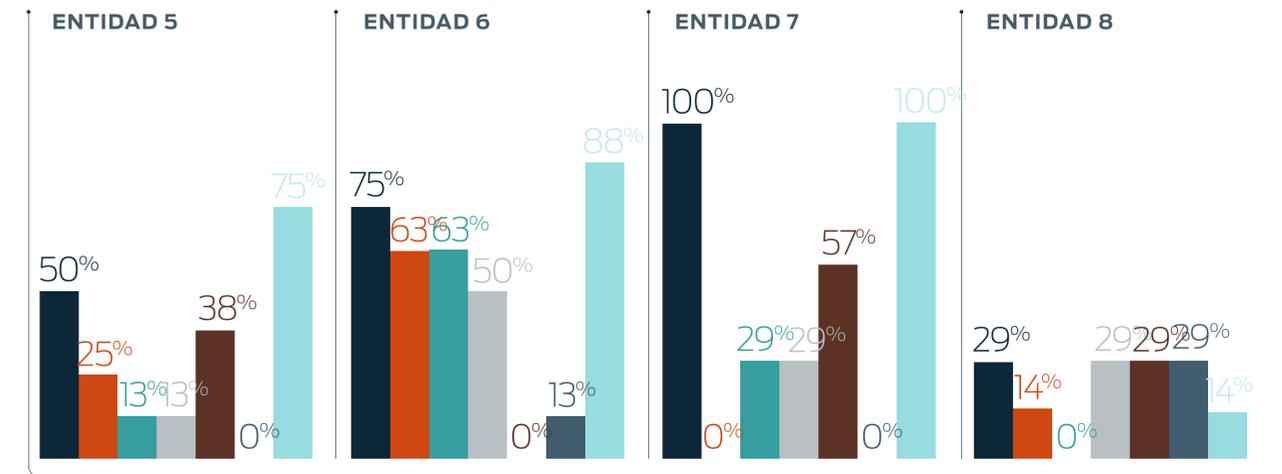
En ese mismo orden, se observó que dos (2) de ocho (8) entidades no han impartido programas de capacitación a sus consejeros sobre auditoría ni control interno. Por lo que se recomienda a las entidades evaluar las áreas en las cuales sus consejeros no poseen experiencia profesional para que realicen programas de formación complementaria, considerando las principales necesidades para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Además, es oportuno que estos programas consideren los riesgos emergentes para promover un enfoque proactivo en lo relativo con la resiliencia operativa, los riesgos cibernéticos y los derivados del cambio climático.

Las entidades reportaron limitada experiencia de sus consejeros en el área legal, por tanto, se orienta a que la formación de los miembros del Consejo debe procurar la incorporación de una diversidad de conocimientos técnicos y especializados, que promueva la interacción y el intercambio de cuestionamientos internos en los encuentros sostenidos. Ante la variedad de perspectivas y enfoques, se enriquece el proceso de toma de decisiones, fortaleciendo la capacidad del Consejo para abordar los desafíos desde múltiples ángulos.

Por tal motivo, las entidades deben implementar medidas que aseguren la formación oportuna y actualizada de los consejeros, con el fin de abordar las brechas identificadas y garantizar la toma de decisiones de forma efectiva y fundamentada²⁹.

²⁹ Office of Comptroller of the Currency (OCC) (2020). Director's Book, Role of Directors for National Banks and Federal Savings Association. Director Orientation and Training.

● Contabilidad ● Legal ● Gobierno Corporativo



19. CONTRATACIÓN DE CONSULTORES EXTERNOS

Las consultorías externas apoyan las revisiones independientes en áreas críticas y temas emergentes del mercado. Estos servicios aportan conocimientos especializados y experiencias provenientes de múltiples sectores, basándose en tendencias y mejores prácticas, lo que permite ofrecer soluciones innovadoras y efectivas. Además, proporcionan capacitación y transferencia de conocimientos al personal interno, fortaleciendo las capacidades de la organización.

Se reconoce la buena práctica observada en seis (6) de ocho (8) entidades que, en

los últimos tres (3) años han contratado consultores externos para evaluar temas relativos al Consejo, Alta Gerencia, auditoría interna, gestión integral de riesgos, gobierno corporativo, ciberseguridad, entre otros. Las entidades deben ser proactivas en la contratación de estas asesorías, no como sustituto de las funciones, sino para impulsar el conocimiento y formación de los miembros del Consejo, Alta Gerencia y demás colaboradores. Además, deben procurar una rotación oportuna y adecuada de los consultores externos, de forma que no se limite la objetividad e imparcialidad de las evaluaciones.

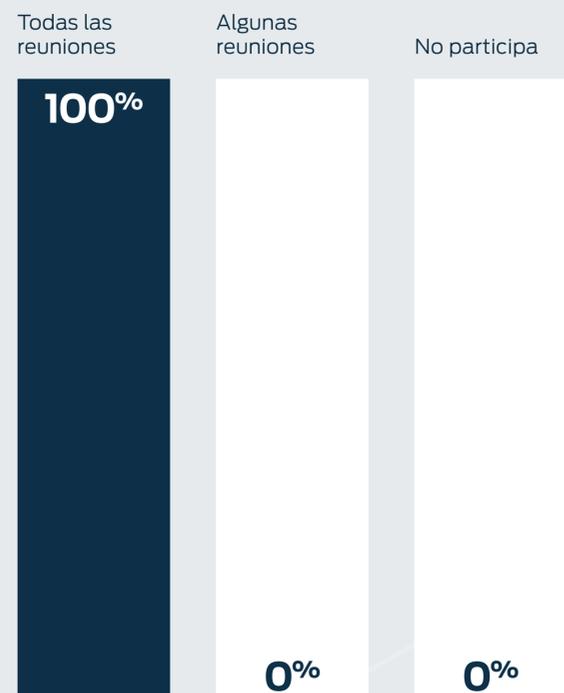
Reuniones del Consejo

20. PARTICIPACIÓN DE LA ALTA GERENCIA EN LAS REUNIONES DEL CONSEJO

Acorde con las mejores prácticas³⁰, se recomienda que los consejeros independientes convoquen sesiones sin la presencia de los miembros ejecutivos, incluido el presidente ejecutivo, según sea necesario. En la revisión temática se observó que todas las entidades reconocen la participación permanente de la Alta Gerencia en las reuniones del Consejo; tomando esto en consideración, se espera que las entidades consideren la conveniencia de que, cuando sea oportuno o factible, el Consejo se reúna en ausencia de la Alta Gerencia para promover una discusión independiente sobre los resultados y planes de acción de la entidad.

La SB recomienda a las entidades promover los encuentros de los consejeros sin la presencia ejecutiva, con el objetivo de que se evalúe desde una perspectiva externa e independiente, la estrategia y los principales riesgos asociados con el negocio, así como los resultados de la evaluación realizada por la Alta Gerencia sobre la estructura y el funcionamiento de los sistemas internos de gestión y control de riesgos, incluyendo cualquier cambio significativo en dichos sistemas.

20. ¿CON QUÉ FRECUENCIA PARTICIPA LA ALTA GERENCIA EN LAS REUNIONES DEL CONSEJO?



³⁰ Securities and Exchange Commission (SEC). Rules for the Board of Directors. Chapter 4 (4.11).

21. DISIDENCIA Y DIVERSIDAD EN LOS CONSEJOS

La participación de los consejeros ante las propuestas del Consejo y la Alta Gerencia debe reflejar una evaluación crítica de los órganos de gobernanza, de tal manera que promueva un espacio de interacción y diver-

sidad de opiniones. Se espera que los consejeros sean críticos, diligentes y proactivos en los procesos de decisión, donde se evidencie su desempeño ante la variedad de criterios de cada miembro.

En base a las respuestas proporcionadas por las entidades durante los últimos tres (3) años, se observó la falta de participación e intercambio de criterios entre los miembros del Consejo, según se detalla a continuación:

- En cuatro (4) entidades ningún miembro del Consejo votó en contra ante una propuesta de la Alta Gerencia.
- Cuatro (4) entidades señalaron que sus consejeros no solicitaron declaraciones adicionales de otros miembros del Consejo ante una propuesta presentada.
- Sólo tres (3) entidades informaron que sus consejeros se abstuvieron en participar en la toma de decisiones del propio Consejo, mientras que cuatro (4) entidades registraron absencias de propuestas formuladas por la Alta Gerencia.
- Ninguno de los consejeros votó en contra ante una propuesta de este órgano.

Considerando el impacto significativo de las decisiones adoptadas por el Consejo y la extensión del período de referencia, es razonable esperar una mayor manifestación de oposición o divergencia por parte de sus miembros ante propuestas del mismo órgano o la Alta Gerencia. Los consejeros tienen la responsabilidad ineludible de analizar con diligencia la

información recibida, asegurándose de que sea lo suficientemente detallada para permitir un seguimiento adecuado de la estrategia, el apetito de riesgo y el desempeño de la entidad. Asimismo, deben debatir esta información en sesiones privadas, sin la presencia de la gestión ejecutiva, y formular preguntas a la misma sobre los asuntos de mayor relevancia.

21. PARTICIPACIÓN DE LOS CONSEJEROS EN LAS PROPUESTAS DEL CONSEJO Y LA ALTA GERENCIA DURANTE LOS ÚLTIMOS TRES (3) AÑOS.

● Sí ● No

¿Algún miembro del Consejo ha votado en contra ante una propuesta de la Alta Gerencia?



¿Algún miembro del Consejo ha votado en contra ante una propuesta de este órgano?



¿Algún miembro del Consejo ha solicitado declaraciones adicionales ante una propuesta de la Alta Gerencia?



¿Algún miembro del Consejo se ha recusado de votar en una propuesta de la Alta Gerencia?



¿Algún miembro del Consejo ha solicitado declaraciones adicionales ante una propuesta de este órgano?



¿Algún miembro del Consejo se ha recusado de votar en una propuesta de este órgano?



¿Algún miembro del Consejo se ha abstenido en la votación en una propuesta de la Alta Gerencia?



¿Algún miembro del Consejo se ha abstenido en la votación en una propuesta de este órgano?



22. ACTAS DEL CONSEJO

Las buenas y sanas prácticas bancarias³¹ establecen como responsabilidad del Consejo mantener un registro apropiado de sus deliberaciones y decisiones mediante actas de reuniones o resúmenes de temas analizados, recomendaciones, decisiones y desacuerdos; en contraste, se evidenció que las actas de los comités de apoyo del Consejo y Alta Gerencia, así como las de los órganos representados, no reflejan la participación ni detalle de las interacciones de sus miembros.

Se reitera que las entidades deben incluir información suficiente para reflejar que los consejeros se encuentran completamente informados sobre los hechos relevantes, y

que estos deliberan cuidadosamente sobre los asuntos, proporcionando desafíos creíbles cuando fuera necesario, así como la toma de decisiones basadas en los mejores intereses de la entidad, sus accionistas y otras partes interesadas. Se motiva a las entidades considerar como insumo para las actas el respaldo de la grabación de las reuniones y/o la transcripción completa de las interacciones realizadas.

Se espera que las actas del Consejo reflejen un mayor nivel de detalle e información sobre el grado de participación de los consejeros, al solicitar informaciones adicionales para la toma de decisiones. Las actas del Consejo deben documentar de manera

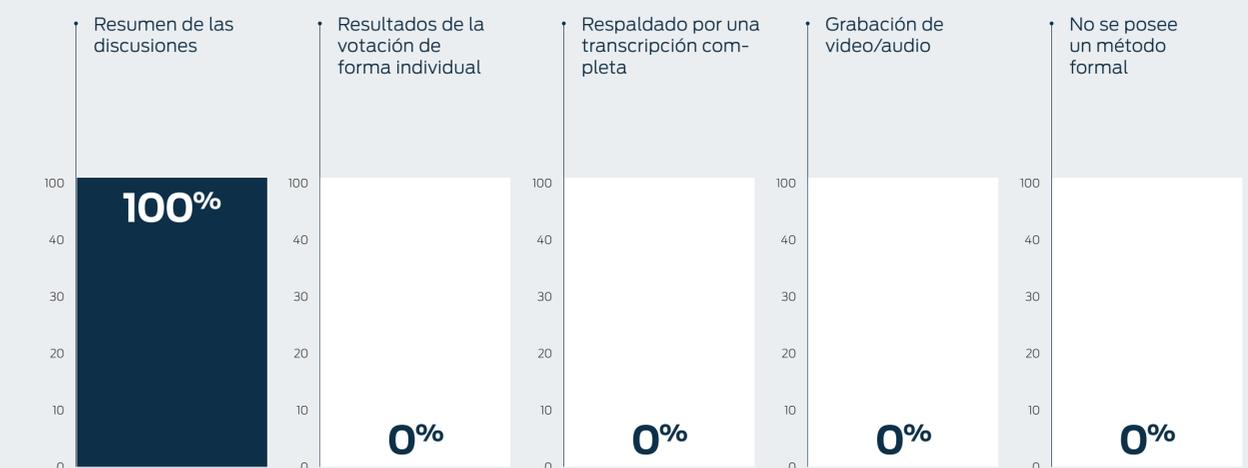
explícita la interacción y la discusión activa entre los miembros, tanto en lo relativo a las propuestas del propio Consejo como a las de la Alta Gerencia, con el objetivo de asegurar la diversidad de perspectivas y fomentar la participación de todos los miembros en el proceso de toma de decisiones. La falta de evidencia de oposición sugiere la posibilidad de actuaciones concertadas que reflejan una concentración de poder e intereses representados, lo cual contraviene la expectativa de diversidad que debería caracterizar la estructura del Consejo³². A su vez, se enfatiza la importancia que representan estos registros como eventual evidencia de la actuación, conforme a sus deberes de responsabilidad civil ante la entidad y demás partes interesadas.

Considerando que las actas constituyen una parte esencial de los registros de la entidad sobre las deliberaciones y acciones

de los miembros, se espera que las entidades prioricen la transparencia de la contribución de cada miembro en este documento. A su vez, este documento puede servir como recurso para evaluar el desempeño de los miembros y la calidad de su participación en las reuniones, de manera que se sustente su idoneidad y contribución a la consecución de los objetivos estratégicos.

Actualmente, se evidencia que las actas de los Consejos son ceremoniales y no reflejan los niveles de interacción ni la riqueza de los debates sostenidos en el seno de los Consejos. Esto puede interpretarse de dos maneras, ninguna halagadora: o los directorios no están teniendo las discusiones con el nivel de detalle que amerita y que la SB esperaría; o en efecto, si se están teniendo estas discusiones y no se están reflejando en las actas de forma fidedigna, lo cual también llamaría a reflexión.

22. ¿CÓMO SE LEVANTAN LAS ACTAS DE LAS REUNIONES DEL CONSEJO?



³¹ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CSBB) (2015). Principios de Gobierno Corporativo, Principio 3.

³² Office of Comptroller of the Currency (OCC) (2020). Director's Book, Role of Directors for National Banks and Federal Savings Association. Board Composition, Qualifications, and Selection.

Remisión de informaciones al Consejo

23. PLAZO DE REMISIÓN DE LAS INFORMACIONES AL CONSEJO PREVIO A LAS REUNIONES

Se espera que el Consejo disponga de un período adecuado y suficiente para la revisión de las documentaciones remitidas con relación a las reuniones de los órganos de gobernanza. Esto permite que los miembros del Consejo puedan realizar una revisión exhaustiva, con el tiempo necesario para identificar detalles relevantes o formular consultas respecto a la información presentada.

Se recomienda la práctica observada en dos (2) entidades, en cuanto al plazo de remisión del material entre seis (6) y diez (10) días antes de la reunión, con el propósito de fomentar el cuestionamiento entre los altos

ejecutivos y los consejeros, y que favorezca su interacción efectiva en las propuestas. El resto de las entidades remiten el material con menos de cinco días de antelación a la reunión, lo cual dificulta la preparación de las preguntas necesarias para comprender los temas a tratar.

De igual forma, se recomienda que los consejeros realicen, al menos una vez al año, una evaluación de los procesos del Consejo sobre la arquitectura, idoneidad y oportunidad de la información recibida, así como en la calidad del tiempo dedicado a los debates en ausencia de la gestión ejecutiva.

24. REPORTE DE LA ALTA GERENCIA AL CONSEJO

Acorde con las mejores prácticas bancarias³³, y con el objetivo de garantizar un marco eficaz de gobierno, se requiere que la Alta Gerencia mantenga una comunicación efectiva con los miembros del Consejo sobre los principales riesgos de la entidad, como excepciones e infracciones a políticas y procedimientos, dele-

gaciones concedidas, transacciones con partes relacionadas, excesos de límites, entre otros.

En este sentido, se identificó una (1) entidad que reporta con frecuencia trimestral al Consejo, lo cual no es un plazo idóneo según la importancia de lo señalado anteriormente. Por tanto, se espera que

las entidades establezcan una frecuencia apropiada, como mínimo mensual, para la presentación de estas informaciones, considerando el impacto que tienen en la toma

de decisiones. En adición, bajo el enfoque basado en riesgos se esperaría el escalamiento inmediato de los temas materiales o de alto impacto.

25. DISTRIBUCIÓN DE LAS INFORMACIONES AL CONSEJO

La remisión de las informaciones al Consejo debe ser oportuna y suficiente, procurando mantener actualizadas a las partes interesadas, en torno a la situación financiera y rentabilidad de las líneas de negocio significativas de la entidad. Para la toma de decisiones, el plazo de remisión de las informaciones debe relacionarse con el valor crítico e impacto de

estas. El número y la variedad de los informes dependerán del tamaño, la complejidad y perfil de riesgo de la entidad. Los requisitos de información no deberán considerarse como estáticos, por lo que se espera evolucionen en consonancia con el crecimiento, la complejidad de los negocios, los cambios en el contexto y los objetivos estratégicos.

Habiendo evaluado el comportamiento del sector sobre la frecuencia para la distribución de las distintas categorías de información, presentadas en la tabla “Plazo de remisión de informaciones al Consejo”, se recomienda considerar la formalización de la frecuencia de remisión de las siguientes categorías:

- A. excepciones significativas a las políticas y procedimientos;
- B. información sobre sistemas tecnológicos internos;
- C. información sobre nuevos productos y servicios;
- D. transacciones intragrupo;
- E. nivel de préstamos y excepciones a partes vinculadas y entidades del grupo;
- F. declaración e identificación de conflictos de interés, entre otros.

³³ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CSBB) (2015). Principios de Gobierno Corporativo, Principio 8.

En los casos que no existan plazos particulares, dado que son reportados al momento en el que ocurran, se espera que se establezca un lineamiento formal entorno a la responsabilidad de reportar esta información.

Las excepciones a las políticas y procedimientos internos, así como la declaración de conflictos de intereses, deben ser de conocimiento del Consejo para asegurar una gobernanza efectiva, una adecuada gestión del riesgo y el cumplimiento de los principios de transparencia. El Consejo debe estar plenamente informado sobre decisiones o circunstancias que podrían afectar el cumplimiento de las normas internas y la equidad. Esto promueve una cultura de responsabilidad y transparencia, al estar enterado de estas situaciones, le permite evaluar los riesgos asociados y tomar decisiones informadas sobre las medidas de mitigación necesarias.

Mediante la remisión oportuna de las informaciones relevantes se protege la

integridad de las decisiones corporativas y los intereses de la entidad y sus accionistas, evitando que decisiones subjetivas o influencias indebidas perjudiquen a la entidad. Los plazos inapropiados de remisión de informaciones de esta naturaleza al Consejo pueden limitar su capacidad para realizar una supervisión efectiva y cumplir con su deber fiduciario.

Adicionalmente, se recomienda que los consejeros se pronuncien formalmente sobre su grado de satisfacción con relación a la información periódica que reciben (detalle, profundidad, claridad, utilidad, consistencia de información para dar seguimiento al apetito de riesgo, la estrategia y plan de negocios, entre otros), así como su conformidad con los recursos destinados por la entidad a las funciones claves de control (auditoría, riesgos y cumplimiento), como principales responsables de la remisión de estas informaciones.

Mediante la remisión oportuna de las informaciones relevantes se protege la integridad de las decisiones corporativas y los intereses de la entidad y sus accionistas, evitando que decisiones subjetivas o influencias indebidas perjudiquen a la entidad.

25. PLAZO DE REMISIÓN DE INFORMACIONES AL CONSEJO

| INFORMACIÓN | MENSUAL | BIMESTRAL | TRIMESTRAL | SEMESTRAL | ANUAL | NO ESTABLECIDO |
|---|---------|-----------|------------|-----------|--------|----------------|
| Información financiera (balance general y estado de resultados) | 7 de 8 | | 1 de 8 | | | |
| Ejecución financiera de las principales unidades operativas en relación con el plan de negocios | 5 de 8 | | 2 de 8 | 1 de 8 | | |
| Resultados y debilidades identificadas por auditoría interna y cumplimiento | 2 de 8 | 4 de 8 | 2 de 8 | | | |
| Cumplimiento e incumplimientos de los límites de riesgo | 6 de 8 | 1 de 8 | 1 de 8 | | | |
| Información sobre la composición, tamaño y calidad de las exposiciones bancarias | 6 de 8 | 1 de 8 | 1 de 8 | | | |
| Información sobre los resultados de las funciones de control de gestión de riesgos | 6 de 8 | 1 de 8 | 1 de 8 | | | |
| Excepciones significativas a las políticas y procedimientos | 4 de 8 | 1 de 8 | | | | 3 de 8 |
| Información sobre sistemas tecnológicos internos | 3 de 8 | 1 de 8 | 2 de 8 | | | 2 de 8 |
| Información sobre nuevos productos y servicios | 3 de 8 | | 1 de 8 | | | 4 de 8 |
| Validación del cumplimiento del apetito de riesgo aprobado | 6 de 8 | 1 de 8 | 1 de 8 | | | |
| Información sobre la exposición al riesgo y las estrategias de gestión | 6 de 8 | 1 de 8 | 1 de 8 | | | |
| Transacciones con partes relacionadas, su cumplimiento y renovación de las facilidades | 6 de 8 | | 1 de 8 | | 1 de 8 | |
| Transacciones intragrupo | 3 de 8 | | 1 de 6 | | | 2 de 6 |
| Nivel de préstamos y excepciones a partes vinculadas y entidades del grupo | 5 de 8 | 1 de 8 | | | | 2 de 8 |
| Declaración e identificación de conflictos de intereses | 3 de 8 | | | | 2 de 8 | 3 de 8 |

Independencia de los miembros del Consejo

26. CRITERIOS PARA CATEGORIZACIÓN DE CONSEJEROS INDEPENDIENTES

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea establece en los Principios de Gobierno Corporativo³⁴, una serie de elementos a considerar en la composición del Consejo, entre estos: establecer un número suficiente de consejeros independientes, e identificar situaciones de conflictos de intereses que obstaculicen un desempeño independiente y objetivo ante la influencia de relaciones con partes interesadas, miembros de la gerencia, posiciones actuales o pasadas y/o relaciones personales, profesionales o económicas con otros miembros del

Consejo o la gerencia (o con otras entidades del grupo).

La expectativa de la SB es que las EIF no se limiten al aumento del número de miembros independientes, sino que, además, robustezcan los criterios específicos para su categorización. En ese orden, se espera que las entidades fortalezcan el marco de independencia del Consejo enfocado en mejores prácticas bancarias, de manera que se refleje un desempeño objetivo, imparcial y fuera de las influencias de factores externos o personales.

En relación con estos lineamientos, en la revisión temática se realizó una evaluación en base a los indicadores de independencia propuestos por la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés³⁵), donde se visualizó en detalle cuáles indicadores cumplen cada uno de los miembros que integran el Consejo de las entidades, según corresponda. Entre los principales aspectos evaluados se destacan los siguientes:

- A. No se visualiza una rotación activa entre los miembros de este órgano. Por esta razón, se motiva al sector a considerar los beneficios de la rotación entre los consejeros, como parte de un proceso que fomente una mayor objetividad y disminución de escenarios de sesgo en la toma de decisiones. A la vez que nuevos miembros pueden aportar por medio de

su conocimiento y experiencias, nuevas perspectivas para los procesos de evaluación y objetivos estratégicos de la entidad. En correspondencia con los estándares internacionales, la permanencia de un miembro del Consejo bajo la categoría de “miembro independiente” debe oscilar en un rango de 8 a 10 años, con la finalidad de asegurar la objetividad como parte de un proceso efectivo de toma de decisiones. Es posible que a partir de este rango un consejero independiente amerite ser reclasificado.

- B. Se evidencia una participación de miembros con intereses materiales en la entidad como socios, accionistas, consejeros, funcionarios, asesores o proveedores de servicios, lo cual, genera conflictos de interés que comprometen la imparcialidad y transparencia en la toma de decisiones. Esto puede contribuir a que se prioricen los intereses personales sobre los de la entidad, afectando su estabilidad financiera y cumplimiento normativo. Fomentar la independencia en los órganos de gobierno refuerza la ética, la responsabilidad y la confianza en la entidad.
- C. Se observaron miembros del Consejo de las entidades, quienes además fungen como consejeros y/o ejecutivos de empresas relacionadas, lo cual puede generar un conflicto de interés indirecto, donde la reciprocidad entre las empresas puede comprometer su objetividad e independencia. Esta situación puede afectar la transparencia y responsabilidad en la toma de decisiones, permitiendo que intereses personales o corporativos influyan sobre el bienestar de la entidad. En consecuencia, se puede erosionar la confianza en el gobierno corporativo frente a accionistas, reguladores y el mercado.

³⁴ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CSBB) (2015). Principios de Gobierno Corporativo, Principio 8.

³⁵ International Finance Corporation (IFC), Indicative Independent Director Definition.

26. CRITERIOS PARA CATEGORIZACIÓN DE CONSEJEROS INDEPENDIENTES

| CRITERIOS DE INDEPENDENCIA IFC | ENTIDAD 1 | ENTIDAD 2 | ENTIDAD 3 | ENTIDAD 4 | ENTIDAD 5 | ENTIDAD 6 | ENTIDAD 7 | ENTIDAD 8 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| No es ni ha sido durante los últimos cinco (5) años empleado de la entidad o en las empresas relacionadas | 10 de 13 | 5 de 7 | 7 de 8 | 12 de 15 | 9 de 12 | 6 de 7 | 0 de 15 | 5 de 8 |
| No tiene ni ha tenido durante los últimos cinco (5) años relaciones con la entidad | 10 de 13 | 0 de 7 | 7 de 8 | 12 de 15 | 7 de 12 | 0 de 7 | 0 de 15 | 2 de 8 |
| No es ni ha sido un miembro de la Alta Gerencia de la entidad | 10 de 13 | 5 de 7 | 7 de 8 | 12 de 15 | 10 de 12 | 6 de 7 | 0 de 15 | 6 de 8 |
| No está relacionado a un miembro del Consejo de la entidad | 13 de 13 | 5 de 7 | 8 de 8 | 15 de 15 | 9 de 12 | 4 de 7 | 0 de 15 | 5 de 8 |
| No está relacionado a un miembro de la Alta Gerencia de la entidad | 12 de 13 | 6 de 7 | 8 de 8 | 14 de 15 | 10 de 12 | 4 de 7 | 0 de 15 | 5 de 8 |
| No está afiliado a una organización sin fines de lucro (ONG) que reciba financiación de la entidad o de las empresas relacionadas | 10 de 13 | 7 de 7 | 8 de 8 | 15 de 15 | 7 de 12 | 7 de 7 | 0 de 15 | 2 de 8 |
| No recibe ni ha recibido en los últimos cinco (5) años remuneración adicional de la entidad o empresas relacionadas que no sean honorarios, que constituya una parte significativa de sus ingresos anuales | 11 de 13 | 7 de 7 | 8 de 8 | 12 de 15 | 2 de 12 | 2 de 7 | 0 de 15 | 5 de 8 |
| No participa en ningún esquema de opciones de acciones o pensión de la entidad o de las empresas relacionadas | 2 de 13 | 7 de 7 | 8 de 8 | 13 de 15 | 8 de 12 | 2 de 7 | 0 de 15 | 4 de 8 |

| CRITERIOS DE INDEPENDENCIA IFC | ENTIDAD 1 | ENTIDAD 2 | ENTIDAD 3 | ENTIDAD 4 | ENTIDAD 5 | ENTIDAD 6 | ENTIDAD 7 | ENTIDAD 8 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| No es funcionario ejecutivo de una empresa relacionada en la que uno de los ejecutivos de la entidad forme parte del Consejo de dicha empresa | 13 de 13 | 6 de 7 | 8 de 8 | 15 de 15 | 5 de 12 | 6 de 7 | 0 de 15 | 4 de 8 |
| No tiene ni ha sido durante los últimos cinco (5) años empleado o afiliado de la empresa de auditoría (subcontratada o externa) de la entidad o de las empresas relacionadas | 13 de 13 | 7 de 7 | 8 de 8 | 15 de 15 | 11 de 12 | 6 de 7 | 0 de 15 | 8 de 8 |
| No tiene interés material como socios, accionistas, consejeros, funcionarios, asesores o proveedores de servicios de la entidad | 13 de 13 | 7 de 7 | 8 de 8 | 9 de 15 | 7 de 12 | 1 de 7 | 0 de 15 | 4 de 8 |
| No es miembro de la familia inmediata (delegado, administrador o representante de un consejero fallecido o legalmente incapaz) de una persona que no cumpla con los lineamientos establecidos en los acápite (2) y (9), quien es consejero de la entidad. | 13 de 13 | 7 de 7 | 8 de 8 | 15 de 15 | 4 de 12 | 5 de 7 | 0 de 15 | 8 de 8 |
| No ha pertenecido al Consejo de la entidad o las empresas relacionadas durante los últimos diez (10) años | 2 de 13 | 1 de 7 | 0 de 8 | 0 de 15 | 7 de 12 | 0 de 7 | 0 de 15 | 3 de 8 |



27. NOMBRAMIENTO DE CONSEJEROS INDEPENDIENTES

La SB espera que el Comité de Nombramientos y Remuneraciones de una entidad apoye en el proceso de identificación y selección de miembros independientes, de manera que se garantice la representación oportuna de independencia, sin condicionar el desempeño de la función a intereses particulares de los accionistas que puedan comprometer los resultados de las EIF.

En congruencia con los Principios de Gobierno Corporativo de Basilea³⁶ en los casos que la responsabilidad de que el nombramiento de los consejeros independientes recaiga en los accionistas, el Consejo debe garantizar que las personas propuestas comprendan sus responsabilidades, así como también fijar procedimientos específicos o realizar evaluaciones periódicas para facilitar a todos los consejeros el ejercicio de sus responsabilidades.

En la revisión temática se observó que las entidades atribuyen la responsabilidad de este nombramiento a la asamblea de accionistas o de depositantes, según corresponda.

No se recomienda que sólo los accionistas mayoritarios sean responsables de esta decisión, en virtud de la alta concentración de poder representada. Este escenario es conocido como el riesgo de domino de los accionistas con mayor participación, por lo que se debe procurar garantizar la protección de los derechos

de los accionistas minoritarios. Por tanto, las entidades deben establecer mecanismos que garanticen el acceso de los accionistas minoritarios a la toma de decisiones, tales como:

- a. requerimientos de quorum para las reuniones de asamblea de accionistas o depositantes;**
- b. notificación previa a todos los accionistas y agenda de la reunión;**
- c. posibilidad de nombrar a un representante;**
- d. informe a todos los accionistas de las decisiones adoptadas; entre otros³⁷.**

A dichos efectos, y dadas las características de los procesos de nombramiento, esta SB considera que la actuación en concierto de dos o más accionistas para pactar su voto en el nombramiento de estos consejeros, ya sea mediante acuerdo formal o informal, debiera revelarse con el objetivo de que su Consejo esté capacitado para entender la estructura de control de los accionistas, la representación proporcional de voto en su Consejo, y los posibles conflictos de interés subyacentes.

³⁶ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CSBB) (2015). Principios de Gobierno Corporativo, Principio 3, No. 77.

³⁷ International Finance Corporation (IFC), Guía Práctica de Gobierno Corporativo. Organizando asambleas de accionistas.



The image shows a modern office interior with large windows overlooking a city skyline at sunset. Several business professionals are silhouetted against the bright light from the windows. On the left, a man stands holding a tablet, while another man sits at a desk with two laptops. In the center, a woman stands talking to a man. On the right, another man sits at a desk, and a woman stands holding a tablet. The office has a polished floor that reflects the silhouettes and the city view. The overall color palette is dark blue and black, with the sunset providing a warm glow through the windows.

Alta Gerencia

Estructura de la Alta Gerencia

28. COMPOSICIÓN DE LA ALTA GERENCIA

La cantidad de miembros de la Alta Gerencia, así como el número de líneas de reporte³⁸, puede variar en función de diversos factores, como el tamaño y la complejidad de la entidad, el nivel de experiencia del presidente ejecutivo y la naturaleza de sus funciones. Por lo tanto, las entidades deben utilizar estos puntos de referencia como partida, ajustando su estructura según sea necesario para satisfacer sus necesidades específicas, en función de su situación particular.

Se sugiere que el número óptimo de reportes directos al presidente ejecutivo o su equivalente se sitúe en torno a seis (6), ya que esto permite un equilibrio adecuado, conforme a la capacidad de supervisión operativa. Este número proporciona a los altos ejecutivos suficientes reportes directos para brindar apoyo y orientación, evitando al mismo tiempo sobrecargarlos de responsabilidades. Es importante señalar que no existe una respuesta única al respecto. Al optimizar el número de reportes

directos por cada línea de la Alta Gerencia, las entidades pueden mejorar la productividad, la comunicación y la retención del personal.

En la revisión temática se observó que cuatro (4) entidades establecen en su estructura organizacional más de once (11) líneas de reporte directo al presidente ejecutivo, por lo que se les orienta a evaluar la idoneidad de este número considerando la disponibilidad y responsabilidades de esta figura. Un número de reporte adecuado mejora la claridad, eficiencia y toma de decisiones al evitar la dispersión de información.

Asimismo, facilita que el presidente se enfoque en los temas estratégicos clave y empodera a los ejecutivos para gestionar de manera autónoma. A su vez, esto optimiza la comunicación y coordinación entre áreas, lo que contribuye a una estructura organizativa más ágil y efectiva al reducir alta dispersión de funciones y facilitar el flujo de información entre las diferentes áreas de la entidad.

³⁸ Establece la relación de reporte directo de los miembros de la Alta Gerencia al presidente ejecutivo.



29. PARTICIPACIÓN DE MIEMBROS EXPATRIADOS EN LA ALTA GERENCIA

Los profesionales expatriados con acreditaciones académicas reconocidas y una trayectoria profesional sólida, que cumplen o superan los estándares de la industria, pueden aportar un valor estratégico significativo en el proceso de toma de decisiones corporativas. Su conocimiento especializado y la experiencia acumulada en diferentes entornos empresariales les permiten ofrecer enfoques innovadores y soluciones adaptadas a contextos complejos.

Además, su perspectiva global, derivada de su exposición a diversas jurisdicciones y mercados internacionales, facilita una comprensión más profunda de las dinámicas globales, la gestión de riesgos transnacionales y

las mejores prácticas. Esto puede ser crucial para posicionar a la entidad en mercados competitivos y aprovechar oportunidades de crecimiento en contextos multiculturales y diversos.

Se identificó una baja proporción de altos ejecutivos con calidad de expatriados, por lo que, en virtud de los aspectos destacados con anterioridad, se recomienda que las entidades consideren la inclusión de ejecutivos con esta categoría. Su participación, debidamente sustentada, podría impulsar la innovación y la mejora continua, aportando un valor significativo al crecimiento sostenible, la planificación estratégica y la competitividad de la entidad.



30. ASIGNACIÓN DE PUESTOS CLAVES EN FUNCIÓN DE LA AUTORIDAD Y LA RESPONSABILIDAD

Las funciones de control de gestión de riesgos son fundamentales para mejorar la eficiencia operativa, ya que permiten identificar, evaluar y mitigar riesgos que podrían afectar el rendimiento de la entidad. Al anticipar y gestionar proactivamente posibles contingencias, estas funciones optimizan la toma de decisiones estratégicas, asegurando un uso más eficiente de los recursos. Se espera que los puestos claves de las entidades posean la suficiente autoridad, independencia, recursos y acceso al Consejo para el desempeño de sus funciones.

Se observó que siete (7) de nueve (9) entidades no asignan el nivel jerárquico adecuado a la función de gestión de riesgos; y ocho (8) de nueve (9) no reconocen a auditoría interna como uno de los órganos de mayor importancia en su estructura organizacional.

Se espera que las entidades prioricen los roles claves, sobre todo aquellos que fungen como líneas de defensa, teniendo en cuenta la segregación de responsabilidades, autoridad, claridad en las competencias y su impacto en la toma de decisiones.

Estas funciones son fundamentales para una gestión bancaria efectiva, ayudando a identificar y mitigar riesgos, así como a asegurar la integridad y transparencia de las operaciones bancarias. Establecer y mantener un sólido sistema de gestión de riesgos y auditoría interna es esencial para proteger la solvencia de las EIF. Asimismo, para que las citadas funciones sean efectivas es necesario que las entidades cuenten con ejecutivos y personal idóneos y la asignación de recursos suficientes para potenciar su funcionamiento.

30. ASIGNACIÓN DE PUESTOS CLAVES EN FUNCIÓN DE LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

| ENTIDADES | Presidente ejecutivo | Vice-presidente ejecutivo | Director de operaciones/ tecnología | Director financiero/ contralor | Director de gestión integral de riesgos | Director de auditoría | Director de recursos humanos | Director de negocios | Director legal | Director de tesorería |
|-----------|----------------------|---------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|---|-----------------------|------------------------------|----------------------|----------------|-----------------------|
| Entidad 1 | 1 | 10 | 3 | 2 | 5 | 7 | 6 | 4 | 8 | 9 |
| Entidad 2 | 1 | 2 | 4 | 5 | 9 | 10 | 7 | 3 | 8 | 6 |
| Entidad 3 | 1 | 10 | 4 | 3 | 2 | 6 | 9 | 7 | 8 | 5 |
| Entidad 4 | 1 | 2 | 6 | 5 | 7 | 8 | 10 | 3 | 9 | 4 |
| Entidad 5 | 1 | 3 | 2 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Entidad 6 | 1 | 3 | 8 | 2 | 5 | 4 | 10 | 6 | 9 | 7 |
| Entidad 7 | 1 | 2 | 4 | 7 | 6 | 10 | 8 | 3 | 9 | 5 |
| Entidad 8 | 1 | 2 | 9 | 3 | 6 | 7 | 8 | 10 | 5 | 4 |
| Entidad 9 | 1 | 10 | 9 | 2 | 3 | 7 | 6 | 4 | 8 | 5 |

Escala del 1 al 10, siendo 1 el nivel de mayor autoridad.

Funciones de la Alta Gerencia

31. PROCESO PARA LA TOMA DE DECISIONES

El proceso para la toma de decisiones por los miembros de la Alta Gerencia debe procurar un espacio de participación e interacción conjunta, de manera que el intercambio de conocimientos técnicos, habilidades y experiencias sea prominente, y no exista un único criterio para estas decisiones.

La comunicación efectiva entre los ejecutivos fomenta un intercambio fluido de conocimientos y perspectivas diversas, lo que resulta esencial para garantizar que las decisiones se fundamenten en criterios técnicos bien informados y especializados. Al promover este diálogo abierto, se asegura que cada ejecutivo pueda contribuir desde su área de experiencia, enriqueciendo el proceso de deliberación con análisis detallados y enfoques multidisciplinarios, lo que a su vez eleva la calidad y el rigor de las decisiones adoptadas.

Se resalta la importancia de la participación de cada miembro para las decisiones acordadas, y que dicha interacción debe evidenciarse en las actas correspondientes, de forma que se verifique el desempeño de los ejecutivos en estos encuentros.

La interacción transparente y constante entre los miembros de la Alta Gerencia ayuda a mitigar posibles indicios de parcialidad o sesgos en la toma de decisiones.

Al incorporar una pluralidad de opiniones y enfoques, se minimiza la influencia desmedida de cualquier criterio individual y se garantiza que las resoluciones se tomen de manera objetiva y equilibrada. Este enfoque no solo refuerza la integridad del proceso para la toma de decisiones, sino que también fortalece la confianza en las estrategias adoptadas por la entidad.

32. ¿TIENE EL PRESIDENTE EJECUTIVO LA AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES UNILATERALES RELACIONADAS CON LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA ALTA GERENCIA?



32. AUTORIDAD DEL PRESIDENTE EJECUTIVO EN LA TOMA DE DECISIONES

La definición de las funciones y responsabilidades de la Alta Gerencia es una de las responsabilidades del Consejo y/o Comité de Nombramientos y Remuneraciones. De manera particular, el rol del presidente ejecutivo representa un papel importante para el logro de los objetivos corporativos dentro de los límites establecidos por el Consejo. Esta figura tiene la responsabilidad de informar sobre las operaciones de la entidad y el progreso en el logro oportuno de los objetivos establecidos por los accionistas y el Consejo, con una frecuencia regular y oportuna.

Se verificó que dos (2) de nueve (9) entidades otorgan al presidente ejecutivo la autoridad para tomar decisiones unilaterales relacionadas a las funciones y responsabilidades de la Alta Gerencia, sin necesidad del referéndum del Consejo. Considerando los aspectos previamente mencionados, es importante subrayar que la responsabilidad de las decisio-

nes recae de manera integral sobre el Consejo, dado que el presidente ejecutivo actúa como enlace entre el Consejo y la Alta Gerencia, facilitando la comunicación y asegurando que las directrices estratégicas sean implementadas de manera coherente con los objetivos de la entidad. En ese orden, es oportuno mencionar que las decisiones de la entidad no deben recaer en una sola figura, de forma tal, que prime una concentración de poder y control en los procedimientos internos. En virtud de lo anterior, no se espera que se conceda este nivel de autoridad a una sola figura por las razones expuestas previamente.

Cualquier decisión que pueda impactar significativamente a la entidad o su gobernanza debe ser objeto de un proceso de deliberación, garantizando la alineación con los intereses de la entidad y sus partes interesadas, en consonancia con los principios de transparencia, responsabilidad y eficacia.

33. ROL DE AUDITORÍA INTERNA EN LA INTEGRIDAD Y EXACTITUD DE LAS INFORMACIONES PRESENTADAS AL CONSEJO

Con el fin de asegurar una revisión imparcial e independiente que garantice la entrega oportuna de información al Consejo, en función de su relevancia e impacto, se sugiere que la función de auditoría interna asuma un rol clave en este proceso. Se observó que, en cuatro (4) entidades las informaciones presentadas al Consejo no están sujetas a la revisión por parte de auditoría interna.

Estándares internacionales de gobierno corporativo³⁹ establecen, como parte de los criterios esenciales y controles de las funciones de auditoría interna, realizar una evaluación periódica del marco de gobierno de riesgos general de la entidad, incluyendo la revisión de la calidad de las informaciones remitidas al Consejo y a la Alta Gerencia. Atendiendo a estas directrices, se espera que las informaciones presentadas al Consejo sean auditadas por el órgano indicado, a través de un procedimiento robusto y con una frecuencia oportuna, según se establezca formalmente en la documentación interna de la entidad financiera.

El Marco de Supervisión Basado en Riesgos (SBR)⁴⁰ de la SB dispone que el Consejo debe asegurar que sus miembros reciban información completa, exacta, relevante y oportuna (incluyendo el acceso a asesorías independientes), que les permita validar cuales responsabilidades delegadas a los Comités de apoyo del Consejo y de la Alta Gerencia son gestionadas efectivamente.

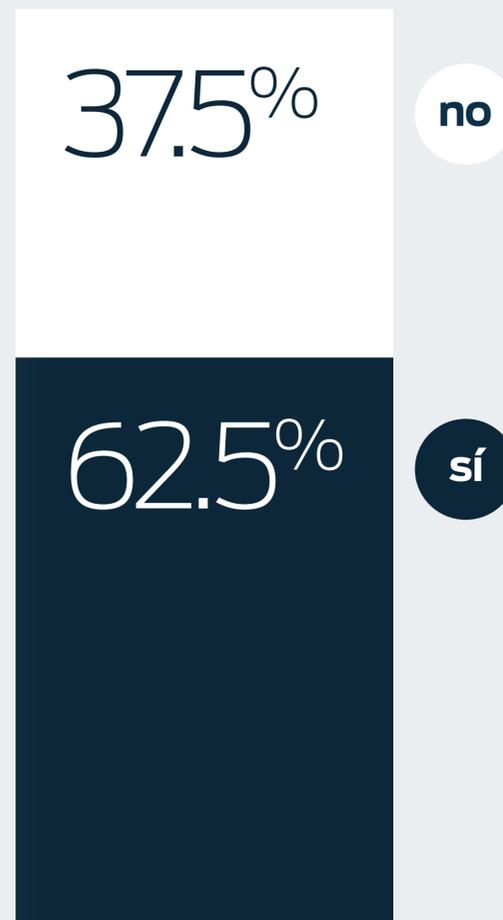
Se espera que los sistemas de información gerencial (SIG) de las entidades garanticen el acceso y la generación de información sobre la situación financiera, operativa, gestión de riesgos y el rendimiento de todas las líneas de negocio significativas, cumpliendo con los criterios de puntualidad, precisión, consistencia, integridad y relevancia⁴¹. Esto permite que las partes interesadas estén informadas y gestionen los riesgos de manera eficiente, lo cual promueve una cultura corporativa sólida a través del reporte y escalonamiento de los problemas de riesgo material, sospechas de fraude y actividades ilegales o no éticas al Consejo.

³⁹ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CSBB) (2015). Principios de Gobierno Corporativo, Principio 10. ⁴⁰ Superintendencia de Bancos de la República Dominicana (SBDR) (2024). Marco de supervisión basado en riesgos (SBR). ⁴¹ Office of Comptroller of the Currency (OCC) (2020). Director's Book, Role of Directors for National Banks and Federal Savings Association. Management Information Systems.

Desempeño de la Alta Gerencia

34. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS MIEMBROS DE LA ALTA GERENCIA

34.1 ¿EVALÚAN LOS MIEMBROS DEL CONSEJO EL NIVEL DE DESEMPEÑO DE LOS PRINCIPALES EJECUTIVOS?



Los lineamientos de buenas y sanas prácticas bancarias⁴² establecen como responsabilidad del Consejo o Comité de Nombramientos y Remuneraciones, la fijación de criterios apropiados para la evaluación del desempeño y remuneración de la Alta Gerencia, en consonancia con los objetivos estratégicos a largo plazo y la solvencia financiera de la entidad. El proceso de evaluación debe ser independiente y objetivo, de manera que permita detectar oportunidades de mejora en los conocimientos y pericia no identificados entre los miembros.

La expectativa de la SB en torno a la evaluación de la Alta Gerencia, se orienta a que no debe basarse exclusivamente en la autoevaluación o la retroalimentación entre sus propios miembros, ni depender únicamente del presidente ejecutivo, ya que estos enfoques pueden carecer de imparcialidad y generar conflictos de interés, al concentrar la evaluación en una sola fuente. Para asegurar un proceso justo y objetivo es recomendable adoptar un enfoque más amplio, que incluya la combinación de elementos tales como las evaluaciones externas, indicadores clave de desempeño, método de

⁴² Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CSBB) (2015). Principios de Gobierno Corporativo, Principio 1, No. 46.

evaluación de rentabilidad ajustada a riesgos y la evaluación del Consejo, lo que garantiza una evaluación más transparente y alineada con los intereses de la entidad.

Se señala que en el tema abordado, sólo una (1) entidad utiliza una firma externa para evaluar el desempeño de sus ejecutivos. En este contexto, se considera como una buena práctica el uso de un método de

evaluación independiente, ya que ofrece una perspectiva imparcial y objetiva, detecta riesgos y deficiencias que los controles internos pueden no haber identificado, y proporciona recomendaciones valiosas basadas en las mejores prácticas del sector y en experiencias con otras organizaciones. Esto puede resultar en mejoras significativas en la eficiencia y efectividad operativa.

34.2 ¿CUÁLES MÉTODOS SE UTILIZAN PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS MIEMBROS DE LA ALTA GERENCIA?

Comité de Nombramientos y Remuneraciones

11%

Sistema formal de evaluación del desempeño

100%

Retroalimentación del presidente ejecutivo

44%

Retroalimentación de otros miembros de la Alta Gerencia

33%

Evaluación del Consejo

11%

Evaluación de firmas externas

11%

Autoevaluación

66%

35. REMUNERACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA ALTA GERENCIA

Recomendaciones del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea⁴³ establecen que las entidades deben contar con un Comité de Nombramientos y Remuneraciones del Consejo, como parte integral de su estructura de gobierno y organización para vigilar el diseño y funcionamiento del sistema de retribuciones. Disponer del talento adecuado y orientar sus acciones hacia los objetivos de la entidad requiere de un seguimiento continuo que se vincule efectivamente con los objetivos estratégicos.

A tal fin, los lineamientos para la remuneración de los miembros de la Alta Gerencia,

además del logro de los objetivos estratégicos a largo plazo de la entidad y evaluación del desempeño, deben tomar en cuenta la contribución de los negocios y sus unidades, así como la consideración razonable de los riesgos incurridos, considerando su perspectiva y tendencias a mediano plazo. Se espera que los programas de remuneración de las funciones y/o líneas de defensa no estén condicionados al logro de los objetivos, de forma que no comprometa la independencia en el desempeño de sus funciones, tales como gestión integral de riesgos, cumplimiento y auditoría interna.



⁴³ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CSBB) (2015). Principios de Gobierno Corporativo, Principio 11.



Grupos Financieros

36. MIEMBROS DEL CONSEJO RELACIONADOS A LA CASA MATRIZ

Según los lineamientos de los principios de supervisión para conglomerados financieros⁴⁴, se recomienda que para evitar comprometer el juicio independiente y los conflictos de interés, los miembros del Consejo o altos ejecutivos de la entidad no ocupen posiciones en empresas relacionadas. La capacidad del Consejo para ejercer un juicio objetivo e independiente puede fortalecerse al reclutar miembros de una amplia y diversa base de candidatos que no presenten este tipo de relación en el desempeño de sus funciones.

Este principio de buenas prácticas destaca la necesidad de garantizar una supervisión eficaz y coherente que permita una mejor gestión de riesgos complejos, como los relacionados con liquidez, apalancamiento y transacciones intragrupo, evitando la acumulación de riesgos ocultos o mal gestionados que podrían comprometer la estabilidad del conglomerado y del sistema financiero en su conjunto. A tal efecto, se identificaron dos (2) entida-

des pertenecientes a grupos financieros, en las cuales, más del setenta por ciento (70 %) de los miembros del Consejo, participa como consejeros de la casa matriz. Esto puede afectar su capacidad para la toma de decisiones objetivas e independientes. Este tipo de participación puede aumentar la vulnerabilidad del conglomerado ante impactos sistémicos y deteriorar la confianza de los inversionistas y reguladores.

⁴⁴ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CSBB) Joint Forum (2012). Principios de supervisión para conglomerados financieros, Principio 12.

37. REPORTE DEL CONSEJO A LA CASA MATRIZ SOBRE LAS ACTIVIDADES, LOS RIESGOS, LOS RESULTADOS DE LAS AUDITORÍAS (INTERNAS Y EXTERNAS) Y DE LOS ÓRGANOS SUPERVISORES.

Los grupos financieros deben establecer mecanismos de información con frecuencia oportuna a través de los cuales el Consejo de la EIF mantenga informada a la casa matriz sobre las actividades, riesgos, resultados de auditorías internas y externas, y hallazgos de los órganos supervisores. Este reporte es fundamental para la gobernanza corporativa y la gestión de riesgos a nivel consolidado, especialmente en un contexto de conglomerados financieros, donde las decisiones en una entidad pueden tener repercusiones significativas en otras partes del grupo.

En los resultados obtenidos de las entidades pertenecientes a un grupo financiero, se evidencia una divergencia considerable entre los mecanismos de reporte de estas informaciones a la casa matriz, por lo que la SB espera que los procesos internos de acceso al grupo permitan un reporte directo de las áreas claves a esta, para el conocimiento oportuno de las condiciones particulares de la entidad y del grupo en su conjunto. Una comunicación efectiva y oportuna permite que el grupo financiero tenga una comprensión clara de la

situación financiera y operativa de las filiales, facilitando la toma de decisiones informadas y estratégicas.

En ese sentido, se recomienda que cada comité de apoyo al Consejo, como Gestión Integral de Riesgos, Cumplimiento y Auditoría, tenga acceso directo al Consejo de la casa matriz, para compartir los reportes de los principales aspectos e identificación de exposiciones, que permita transparentar los puntos de mayor impacto de cada una de las filiales.

Además, mantener informada a la casa matriz ayuda a identificar y mitigar riesgos sistémicos que podrían surgir de la interconexión entre las diferentes entidades. Un flujo adecuado de información sobre los resultados de las auditorías internas y externas proporciona una base sólida para la evaluación de la eficacia de los controles internos y de los procesos de cumplimiento, así como para la implementación de medidas correctivas en tiempo real. La falta de comunicación o información insuficiente puede dar lugar a una falta de transparencia que podría conducir a decisiones mal fundamentadas.

38. SISTEMA DE GESTIÓN CONSOLIDADA DE EXPOSICIÓN DE RIESGOS

Un sistema consolidado de gestión de exposición de riesgos para grupos financieros, basado en buenas prácticas bancarias⁴⁵, debe adoptar un enfoque integral que aborde diversos tipos de riesgos, como los de crédito, mercado, liquidez, operativos y reputacionales. Este sistema inicia con la identificación y evaluación exhaustiva de riesgos en todas las entidades del grupo financiero, considerando las interrelaciones entre ellas.

Se deben establecer políticas claras para la medición, monitoreo y control de riesgos, así como umbrales de tolerancia que reflejen la estrategia del grupo, asegurando

que la asignación de capital sea proporcional a la exposición al riesgo.

Es crucial implementar mecanismos de reporte regulares y transparentes para que el Consejo y la Alta Gerencia tengan una visión clara de la exposición global a riesgos, facilitando la toma de decisiones informadas. La capacitación continua y la promoción de una cultura de gestión de riesgos en el grupo es esencial, para la toma de decisiones estratégicas y operativas, con el propósito de reforzar la resiliencia del conglomerado y la confianza de los inversionistas y reguladores en su gobernanza.



⁴⁵ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CSBB) Joint Forum (2012). Principios de supervisión para conglomerados financieros.

39. GESTIÓN DE RIESGOS Y ASIGNACIÓN DE CAPITAL EN EL GRUPO FINANCIERO

Los principios de supervisión de grupos financieros⁴⁶ destacan la importancia de una gestión integrada de los riesgos y la asignación de capital, bajo un enfoque consolidado que implica identificar, medir y gestionar los riesgos en todas sus filiales. Es necesaria la implementación de marcos de gestión de riesgos que sean capaces de capturar no sólo los riesgos individuales de cada entidad, sino también las interacciones y correlaciones entre ellos.

Además, se establece que la asignación de capital debe reflejar adecuadamente el perfil de riesgo del grupo en su totalidad. Esto significa que las entidades deben asegurarse de que su capital esté alineado con los riesgos que enfrentan, facilitando así una protección adecuada contra pérdidas. En la

revisión temática se identificó este aspecto como oportunidad de inclusión en los lineamientos internos de las entidades pertenecientes a los grupos financieros, dado que se requiere un mayor nivel de transparencia sobre los mecanismos de gestión y asignación de capital sujetos a revisión regular por parte de los consejeros, conforme a la evolución del comportamiento financiero.

La comunicación efectiva entre las distintas partes del conglomerado y con los supervisores es fundamental para asegurar que las decisiones relacionadas con el capital y la gestión de riesgos sean informadas y alineadas con los objetivos estratégicos del grupo, promoviendo así la estabilidad financiera a largo plazo.

⁴⁶ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CSBB) Joint Forum (2012). Principios de supervisión para conglomerados financieros.

Lineamientos para la documentación interna



40. LINEAMIENTOS DE LOS ESTATUTOS SOCIALES O DOCUMENTACIÓN INTERNA

Es fundamental que los lineamientos de los documentos de la entidad incluyan pautas claras sobre sanciones a los consejeros, así como la responsabilidad de revelar conflictos de interés y actuaciones en orden. Esta inclusión, no sólo refuerza la transparencia y ética en la toma de decisiones, sino que también establece un marco de responsabilidad que fomenta una cultura de integridad dentro de la entidad.

Se observa una alta dispersión en las respuestas de las entidades con relación a las cláusulas para regular la representación del voto, la actuación en concierto para ejercer el voto, y el deber de los accionistas de revelar su identidad y la de sus relacionados al Consejo. Además, se resalta que sólo tres (3) de nueve (9) entidades incluyen dentro de sus estatutos sociales, sanciones ante el incumplimiento de los lineamientos de este documento; y en particular, ninguna entidad lo establece enfocado a los beneficiarios finales. En secuencia, se observó que tres (3) de cinco (5) entidades no incluyen como responsabilidad de los beneficiarios finales revelar su identidad y partes relacionadas al Consejo.

La SB incita que las entidades incluyan en sus estatutos sociales los aspectos necesarios para proveer suficiente claridad, responsabilidad y transparencia de las informaciones de la estructura accionaria. Al especificar las sanciones por la falta de revelación o por comportamientos que puedan comprometer la independencia y objetividad, se protege a la entidad de potenciales riesgos legales y reputacionales. Además, estas medidas promueven una mayor confianza entre las partes interesadas, asegurando que los consejeros y accionistas actúen en el mejor interés de la entidad y sus accionistas, lo que es esencial para la sostenibilidad y la estabilidad del gobierno corporativo.



41. DOCUMENTOS DE LA ENTIDAD

a. Responsabilidades de la Alta Gerencia

Considerando la importancia y rol de la Alta Gerencia, se espera que sus responsabilidades y funciones se encuentren formalmente establecidas en un documento de mayor peso que requiera la aprobación del Consejo, pudiendo ser los estatutos sociales o un reglamento interno de la Alta Gerencia de la entidad. En el tema abordado, se observó que sólo dos (2) de nueve (9) entidades establecen las responsabilidades de la Alta Gerencia en un reglamento propio de esta función, mientras que las demás entidades lo establecen en descripciones de puestos o documentos internos.

Se destaca que la expectativa de la SB es que las entidades consideren la emisión de un documento de mayor peso, que requiera

aprobación de la asamblea de accionistas o Consejo, según corresponda. En este documento se deben detallar de manera consolidada las principales responsabilidades de la función, con el objetivo de robustecer los requerimientos y las expectativas de desempeño para las posiciones⁴⁷.

Con relación a la frecuencia de actualización de este documento, se resalta que tres (3) de nueve (9) entidades no cuentan con una periodicidad de actualización establecida para estos fines. En virtud de lo anterior, se espera que las entidades establezcan una periodicidad adecuada para revisar y actualizar estas funciones, considerando la necesidad de adaptarse a los cambios en el entorno operativo, regulatorio y en la estructura organizacional.

⁴⁷ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CSBB) (2015). Principios de Gobierno Corporativo para bancos, Principio 4, No. 88.

b. Política de dividendos

La implementación de una política de dividendos puede aportar beneficios significativos, tales como:

1. **el incremento de la confianza de los inversionistas;**
2. **la mejora de la reputación de la entidad;**
3. **la contribución del equilibrio en las necesidades de retorno y reinversión;**
4. **la transparencia de la distribución de las utilidades;**
5. **la alineación efectiva de los intereses de la administración con los intereses de los accionistas.**

En la revisión temática se observó que sólo dos (2) entidades poseen una política de esta naturaleza, por lo que se recomienda a las demás entidades, según corresponda, desarrollar y formalizar dicha política. Esta debe considerar el proceso y los resultados de la evaluación llevada a cabo por el Consejo, sobre el desempeño versus el apetito de riesgo y los resultados anuales del Proceso de Evaluación de la Adecuación del Capital Interno (ICAAP).

c. Política de divulgación de información

De acuerdo con las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD)⁴⁸, un marco de gobierno corporativo debe garantizar la divulgación oportuna y precisa de toda la información

relevante, incluyendo la situación financiera, el desempeño, la propiedad y la gobernanza de la entidad. En la revisión temática se identificó que tres (3) de nueve (9) entidades no cuentan con una política de divulgación de información, por lo que se enfatiza la importancia de establecer lineamientos para estos fines, que respalden las áreas clave del gobierno corporativo. Estos lineamientos deben ser proporcionales al tamaño, complejidad, estructura, importancia económica y perfil de riesgo de la entidad⁴⁹.

d. Política de adquisiciones de entidades

Una política de adquisición de entidades facilita la integración eficiente de nuevos activos y capital humano, incrementa la competitividad al posibilitar la expansión hacia nuevos mercados o sectores; y asegura que las adquisiciones estén alineadas con los objetivos estratégicos de largo plazo, promoviendo la sostenibilidad y el incremento del valor para los accionistas.

Pese a que las EIF indicaron que no tienen planes de adquirir otras entidades en el corto plazo, se exhorta al sector a considerar la formulación de lineamientos internos en una política de adquisiciones de entidades, en caso de que dicha acción se convierta en una opción. De esta forma se promueve la transparencia, equidad y control de costos, además de mejorar la eficiencia operativa al estandarizar procesos, previene fraudes mediante controles internos y fomenta relaciones sólidas con proveedores de calidad, todo mientras se protege a la entidad de riesgos financieros y legales.

42. ACTUALIZACIÓN DEL REGLAMENTO DEL CONSEJO

Dada la relevancia y el rol fundamental que desempeña el Consejo como el órgano de máxima autoridad, en el marco de gobierno corporativo de la entidad, es imperativo que sus responsabilidades y funciones se mantengan actualizadas y en sintonía con los cambios regulatorios y las mejores prácticas del sector.

Se identificó que una (1) de ocho (8) entidades no ha actualizado su reglamento interno del Consejo desde el 2020, lo cual evidencia la necesidad de instaurar un proceso

de revisión periódica de su contenido. Esta revisión continua no sólo permitirá identificar áreas de mejora y posibles adecuaciones a las particularidades operativas de la entidad, sino que también favorecerá la incorporación de actualizaciones sobre buenas y sanas prácticas bancarias, asegurando con ello la robustez del gobierno corporativo y la alineación con los estándares internacionales que promuevan la estabilidad, eficiencia y transparencia en la toma de decisiones.

43. RESPONSABILIDAD DEL PRESIDENTE EJECUTIVO SOBRE LA DECLARACIÓN PRECISA Y VERAZ DE LA SITUACIÓN FINANCIERA Y CONDICIÓN DE LA ENTIDAD

La responsabilidad del presidente ejecutivo con relación a la declaración precisa y veraz de la situación financiera de la entidad es un componente primordial de las buenas prácticas bancarias. Esta responsabilidad asegura la transparencia y rendición de cuentas, lo cual es clave para mantener la confianza de las partes interesadas. El presidente ejecutivo debe garantizar que la información financiera sea fidedigna, refleje adecuadamente la solidez y la exposición de riesgos de la entidad, y cumpla con las normativas vigentes, ya que cualquier inexactitud puede

afectar negativamente la reputación y estabilidad de la entidad.

Por lo tanto, es fundamental que esta responsabilidad esté claramente reflejada en los estatutos sociales de la entidad, promoviendo un marco sólido de controles internos para verificar la integridad de los reportes financieros. Se reitera la importancia de la inclusión de estos lineamientos, con el objetivo de proteger los intereses de las partes interesadas y contribuir a la estabilidad de la EIF, al reducir riesgos de sanciones regulatorias y daños reputacionales.

⁴⁸ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2004). Principios de Gobierno Corporativo, sección V.

⁴⁹ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CSBB) (2015). Principios de Gobierno Corporativo para bancos, Principio 12.

44. DIVULGACIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES DE LA ALTA GERENCIA AL CONSEJO

Con el propósito de promover la objetividad y la imparcialidad del desempeño de los consejeros y ejecutivos, así como también la importancia de proporcionar lineamientos de independencia claros y pautas de conflicto de intereses, se espera que las entidades incluyan dentro de las funciones de la Alta Gerencia la responsabilidad de divulgación de conflicto de intereses ante el Consejo⁵⁰. Las entidades deben asumir la responsabilidad de establecer en un documento formal las condiciones y el debido tratamiento de conflictos de intereses mediante un proceso objetivo para su aplicación⁵¹.

Se identificó que una (1) de nueve (9) entidades de la revisión temática no incluye en su documentación la responsabilidad de la Alta Gerencia respecto a la divulgación

de conflicto de intereses al Consejo. Por lo que se enfatiza el deber de los miembros del Consejo y ejecutivos de la entidad de poner en conocimiento cualquier interés material que pudiera tener de forma directa, indirecta o por cuenta de terceros, en cualquiera de las transacciones o asuntos que afecten directamente a la entidad⁵².

Se espera que estos lineamientos estén contenidos en un documento formal que proporcione orientación suficiente para abordar comportamientos o actividades que pudieran disminuir la capacidad de estos miembros, para tomar decisiones objetivas y actuar en el mejor interés de la entidad, además debe describir situaciones en las que los miembros deben abstenerse de tomar decisiones dada la condición representada.

45. POLÍTICA DE TASAS PREFERENCIALES PARA PRÉSTAMOS Y/O FACILIDADES

Las políticas de tasas preferenciales ofrecidas a los colaboradores deben ser justas, transparentes y equitativas, asegurando que no generen conflictos de interés ni afecten la integridad de la entidad. Estas políticas deben estar en correspondencia con los principios de gobierno corporativo y de gestión de ries-

gos, evitando el trato preferencial basado en niveles jerárquicos o influencias dentro de la entidad.

Se reconoce la buena práctica del sector con relación a las políticas de tasas preferenciales para préstamos y/o facilidades a los colaboradores, al no presentar distinción por el nivel

o posición del personal de la organización para otorgar estas facilidades. Este enfoque promueve un ambiente de confianza y ética organizacional, evitando la percepción de favoritismos o prácticas que pudieran socavar la transparencia en la gestión de la entidad.

La implementación de esta política contribuye al fortalecimiento de la confianza y la moral del personal, promoviendo una mayor cohesión y colaboración interna. Además, al

asegurar una gestión equitativa y justa de las facilidades financieras entre los colaboradores, se protege y se mejora la reputación corporativa de la entidad, consolidando su compromiso con la equidad y la integridad en sus prácticas internas. Los umbrales de tasas preferenciales deben estar dentro de parámetros razonables, tomando en cuenta la sostenibilidad financiera de la entidad y el cumplimiento de los requerimientos regulatorios.

46. ADECUACIÓN DE DOCUMENTACIÓN INTERNA EN BASE A MEJORES PRÁCTICAS

La incorporación de buenas prácticas en los documentos internos refuerza el cumplimiento de los marcos regulatorios y robustece el marco de gobierno corporativo de la entidad. Dada la importancia de las entidades y el impacto de las decisiones representadas en el sistema, ante las prácticas de gobierno corporativo, se espera que las EIF adopten un enfoque proactivo en la identificación de oportunidades para actualizar su marco interno, no limitados de manera exclusiva al cumplimiento estricto de los requisitos regulatorios. Este enfoque tiene como objetivo mejorar la transparencia y la gestión de riesgos, fomentar la responsabilidad y la ética, y alinearse con las mejores prácticas internacionales.

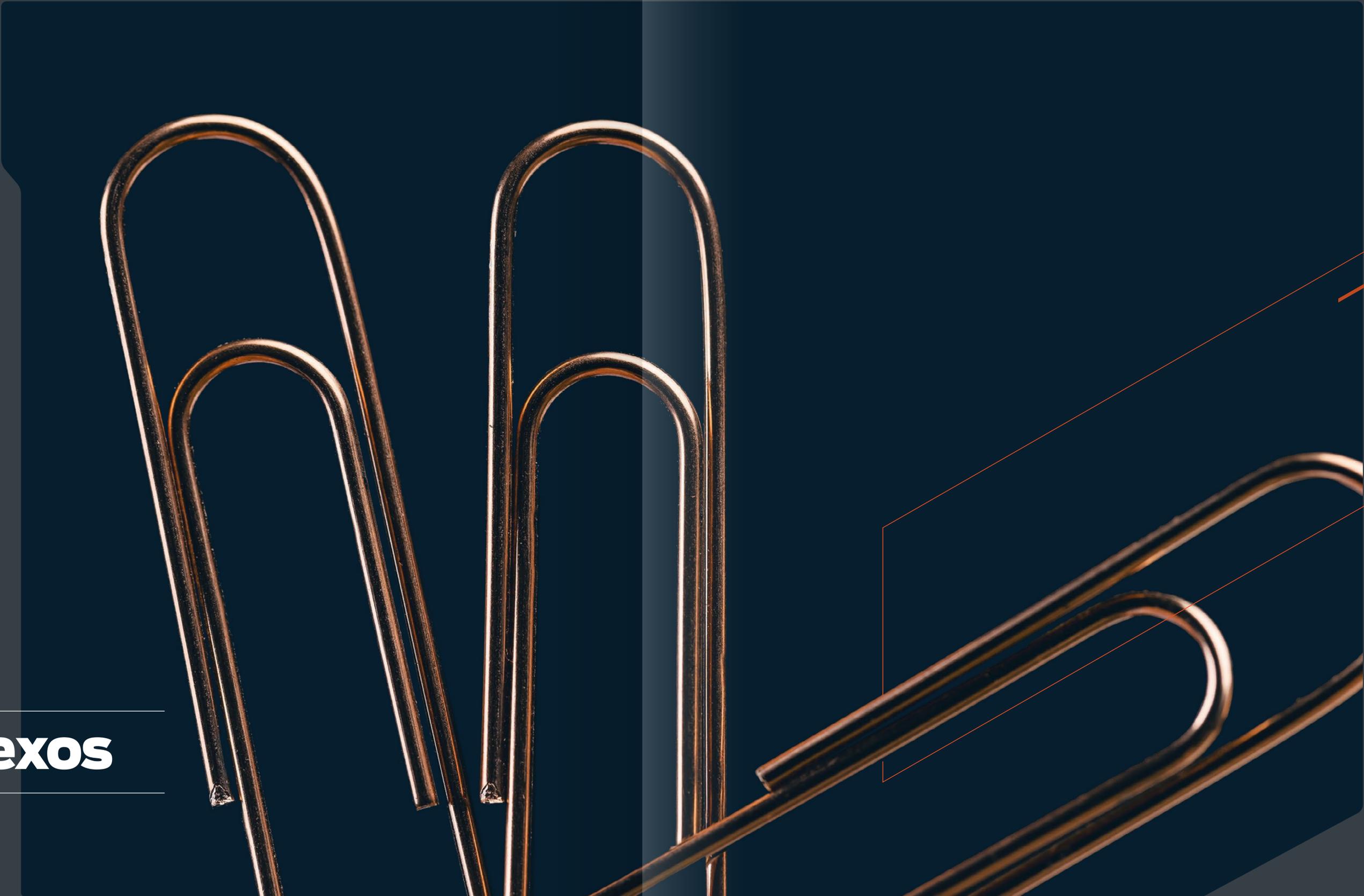
En el contexto de las recomendaciones de mejores prácticas de organismos interna-

cionales, tales como el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CSBB), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la Corporación Financiera Internacional del Grupo Banco Mundial, entre otros; se observó una limitada incorporación de los lineamientos establecidos por dichas instituciones en las políticas y procedimientos de las entidades. La integración de estas recomendaciones contribuye a mejorar la gobernanza, la transparencia y la gestión de riesgos, fortaleciendo su credibilidad ante los reguladores, inversionistas y el público en general. También fomenta una cultura organizacional ética basada en la responsabilidad y la rendición de cuentas, mejorando la eficiencia operativa y facilitando una toma de decisiones más informada.

⁵⁰ Office of Comptroller of the Currency (OCC) (2020). Director's Book, Role of Directors for National Banks and Federal Savings Association. Exercise Independent Judgment.

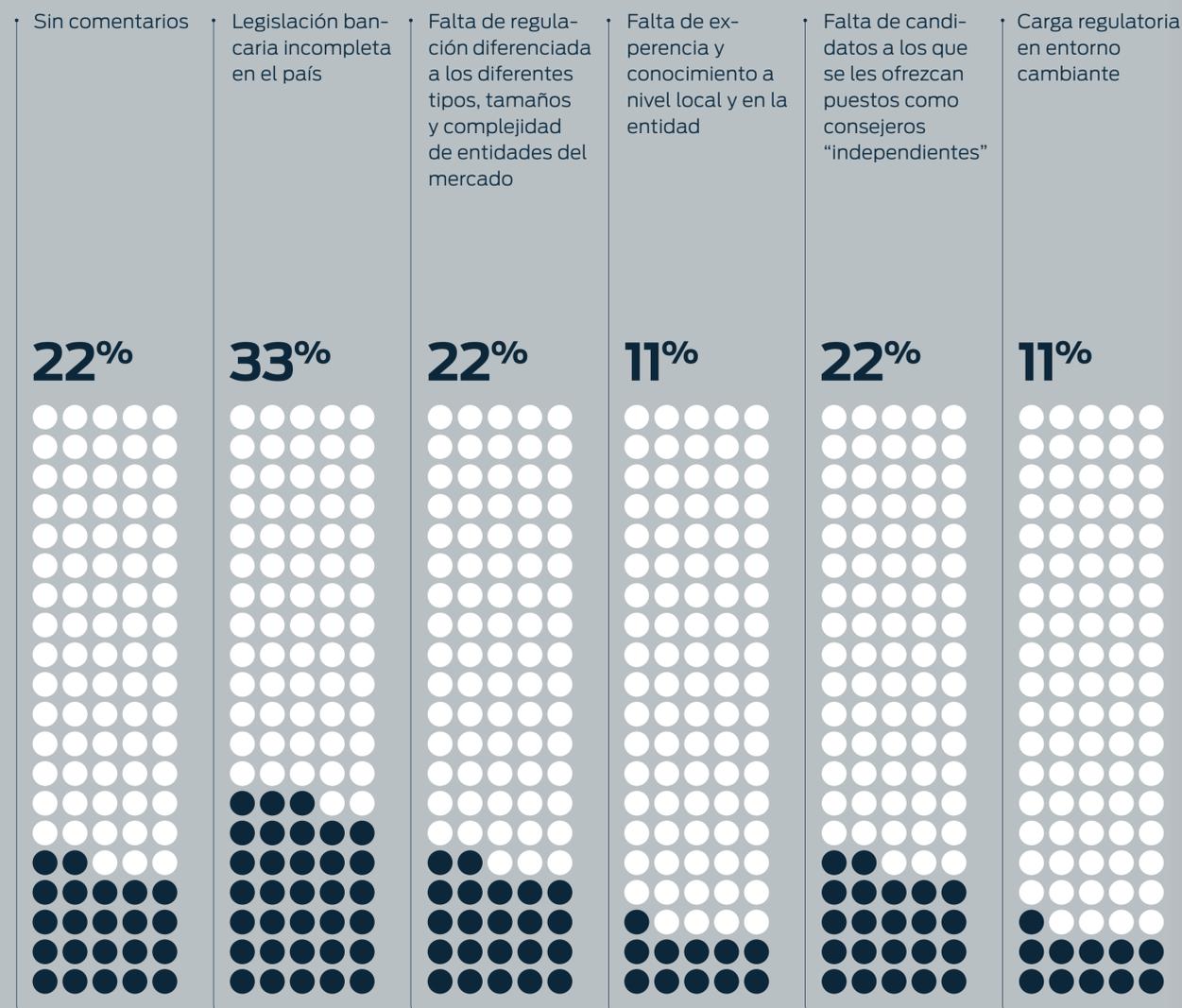
⁵¹ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CSBB) (2015). Principios de Gobierno Corporativo para bancos, Principio 3, No. 83.

⁵² Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2004). Principios de Gobierno Corporativo, capítulo III (C).



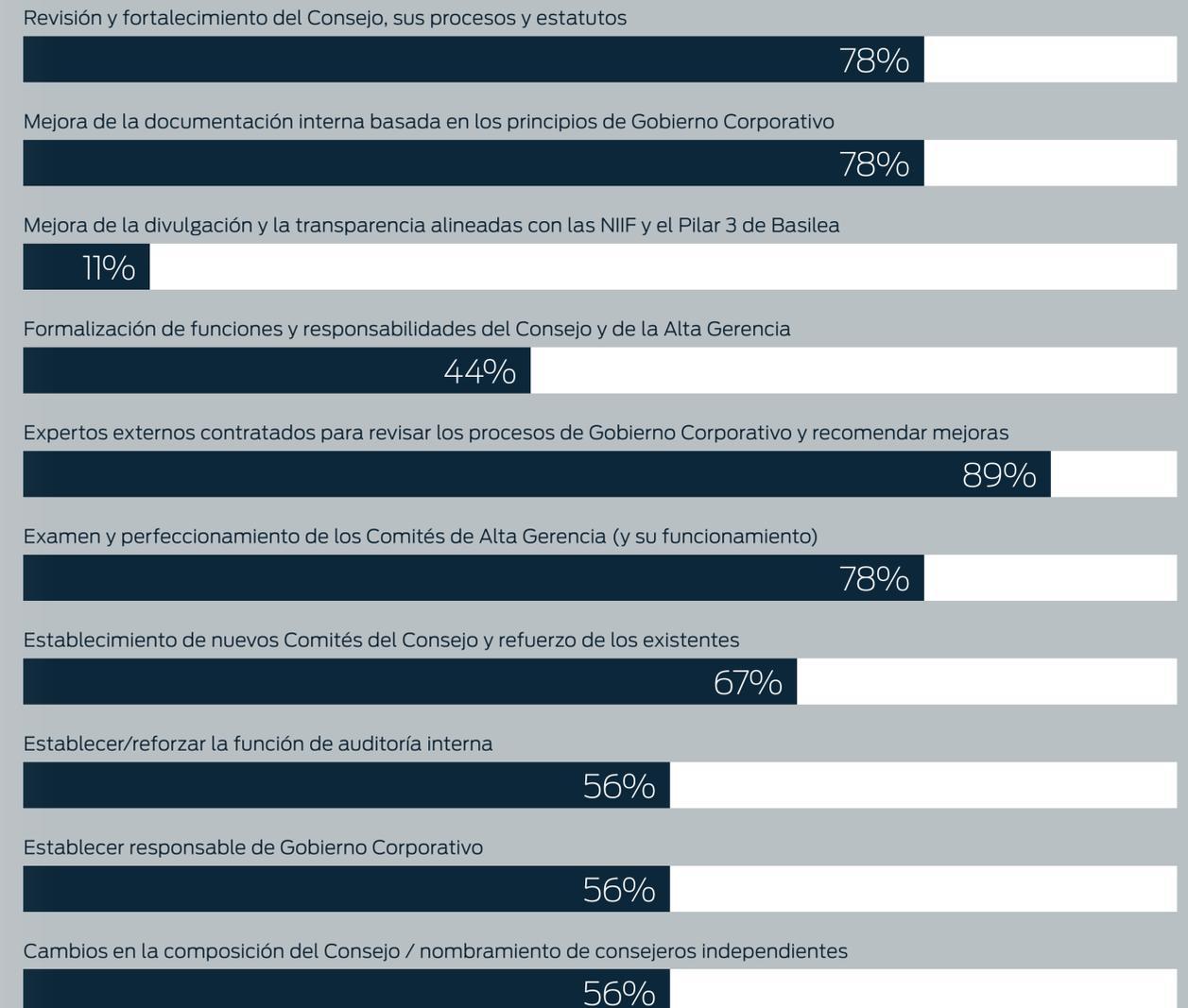
Anexos

1.1. PRINCIPALES RAZONES QUE DIFICULTAN LA MEJORA DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS ENTIDADES.



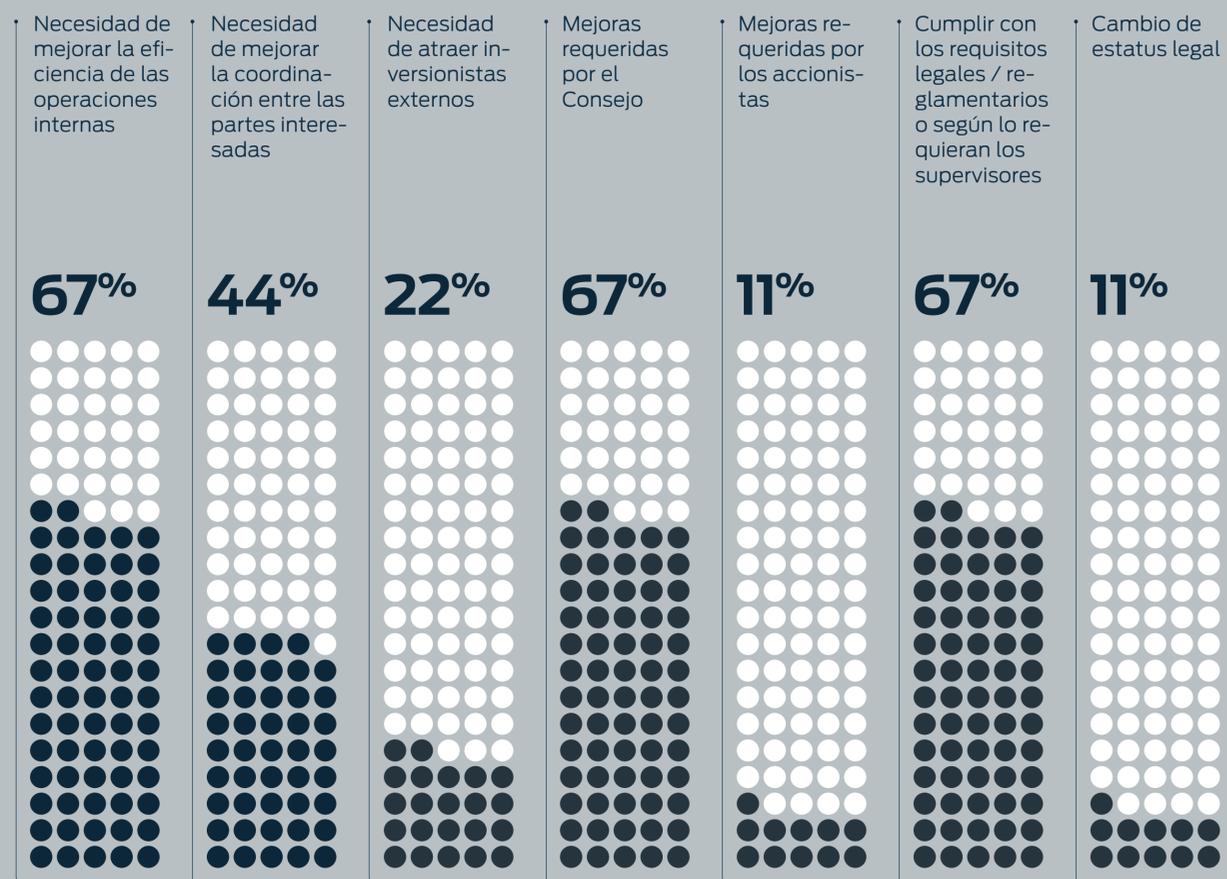
**Respuestas de múltiple selección permitidas

1.2 MEDIDAS ADOPTADAS POR LAS ENTIDADES PARA MEJORAR EL GOBIERNO CORPORATIVO EN LOS ÚLTIMOS TRES (3) AÑOS



**Respuestas de múltiple selección permitidas

1.3. PRINCIPALES MOTIVOS POR LOS CUALES SE ADOPTARON LAS MEDIDAS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LOS ÚLTIMOS TRES (3) AÑOS.



**Respuestas de múltiple selección permitidas

1.4. MEDIDAS PREVISTAS POR LAS ENTIDADES PARA LA MEJORA DE GOBIERNO CORPORATIVO EN EL PRÓXIMO AÑO



**Respuestas de múltiple selección permitidas

2.1 FUNCIONES DEL COMITÉ/RESPONSABLE DE GOBIERNO CORPORATIVO

Divulgación oportuna y precisa de la información

38%

Mantener actualizada la identificación de la estructura general del grupo

38%

Mantener actualizada la identificación de los beneficiarios finales y partes relacionadas

25%

Mantener los documentos de la entidad actualizados en el archivo

50%

Cumplimiento de los códigos/principios de gobierno corporativo

63%

Relación con inversionistas

25%

Relaciones públicas

0%

Preparar / organizar reuniones del Consejo y de la Alta Gerencia

38%

Fungir como enlace entre el Consejo y la Alta Gerencia

50%

Fungir como enlace entre los accionistas y el Consejo

50%

Resolver conflictos corporativos (por ejemplo, con miembros más amplios del grupo)

25%

Establecer qué accionistas actúan de forma concertada o no

0%

Aclarar los derechos de los accionistas, examinar/resolver sus reclamaciones

50%

Comunicarse con los accionistas

50%

Preparar / organizar la Junta General de Accionistas

50%

**Respuestas de múltiple selección permitidas

2.2 PRINCIPALES OBJETIVOS QUE DEBE ALCANZAR EL GOBIERNO CORPORATIVO

Mejorar la imagen pública

78%

Mejorar la eficiencia de las operaciones internas

89%

Mejorar la eficiencia de la coordinación entre accionistas – Consejo – Alta Gerencia

78%

Mejorar la capitalización

44%

Mejorar el sistema de control interno

89%

Fortalecer las prácticas de gobierno corporativo en los órganos de gobierno

11%

Cumplir con las disposiciones establecidas en las leyes y reglamentos

89%

Contribuir a las prácticas generales de gestión de riesgos

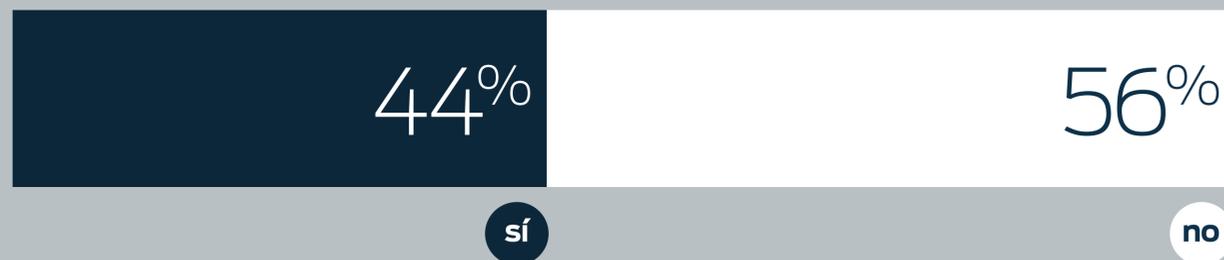
78%

Atraer inversionistas externos (proporcionando una mayor transparencia)

44%

**Respuestas de múltiple selección permitidas

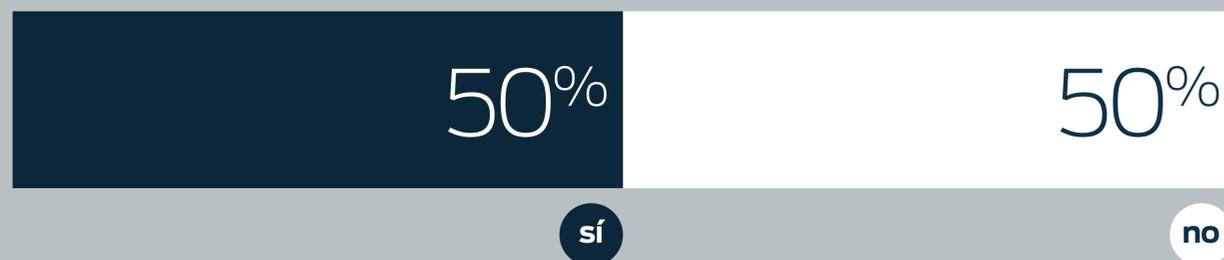
2.3. ENTIDADES QUE POSEEN UN COMITÉ DE GOBIERNO CORPORATIVO



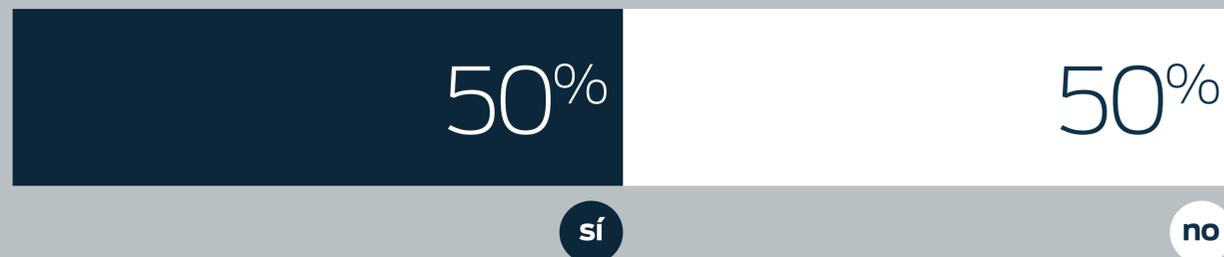
3.1 ¿ES LA ALTA GERENCIA RESPONSABLE DE CUALQUIER DIVULGACIÓN QUE SEA FALSA O ENGAÑOSA?



4.1 ¿LA EIF ESTABLECE UN MONTO ESTABLECIDO INTERNO PARA SANCIONES ADMINISTRATIVAS PERSONALES POR HACER DECLARACIONES INEXACTAS O FALSAS AL ENTE SUPERVISOR?



4.2 ¿LA EIF ESTABLECE UN MONTO ESTABLECIDO INTERNO PARA SANCIONES CIVILES (MONETARIAS) POR HACER DECLARACIONES INEXACTAS O FALSAS AL ENTE SUPERVISOR?



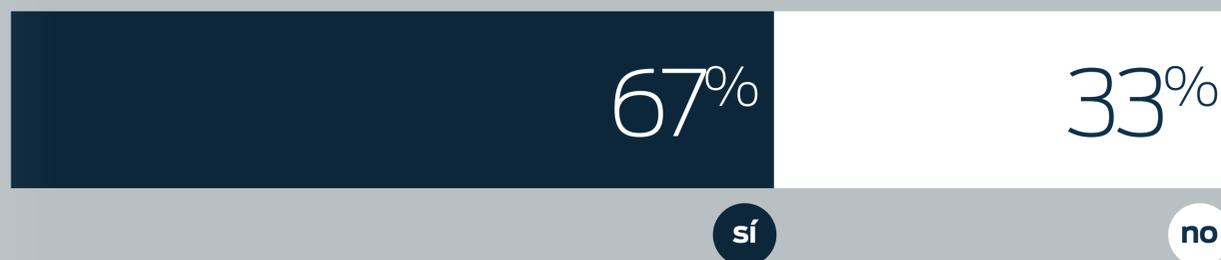
4.3 ¿LA EIF ESTABLECE UN MONTO ESTABLECIDO INTERNO PARA SANCIONES DEL CÓDIGO PENAL O DE LA LEY CRIMINAL POR HACER DECLARACIONES INEXACTAS O FALSAS AL ENTE SUPERVISOR?



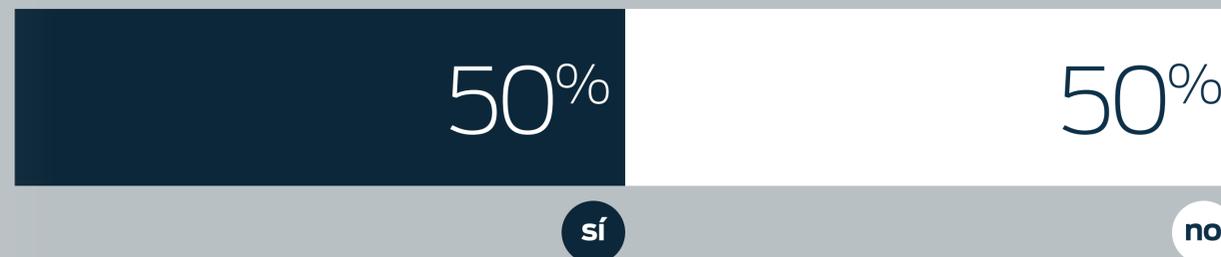
6.1 ¿CUENTA LA ENTIDAD CON UN SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL PARA LOS MIEMBROS DEL CONSEJO?



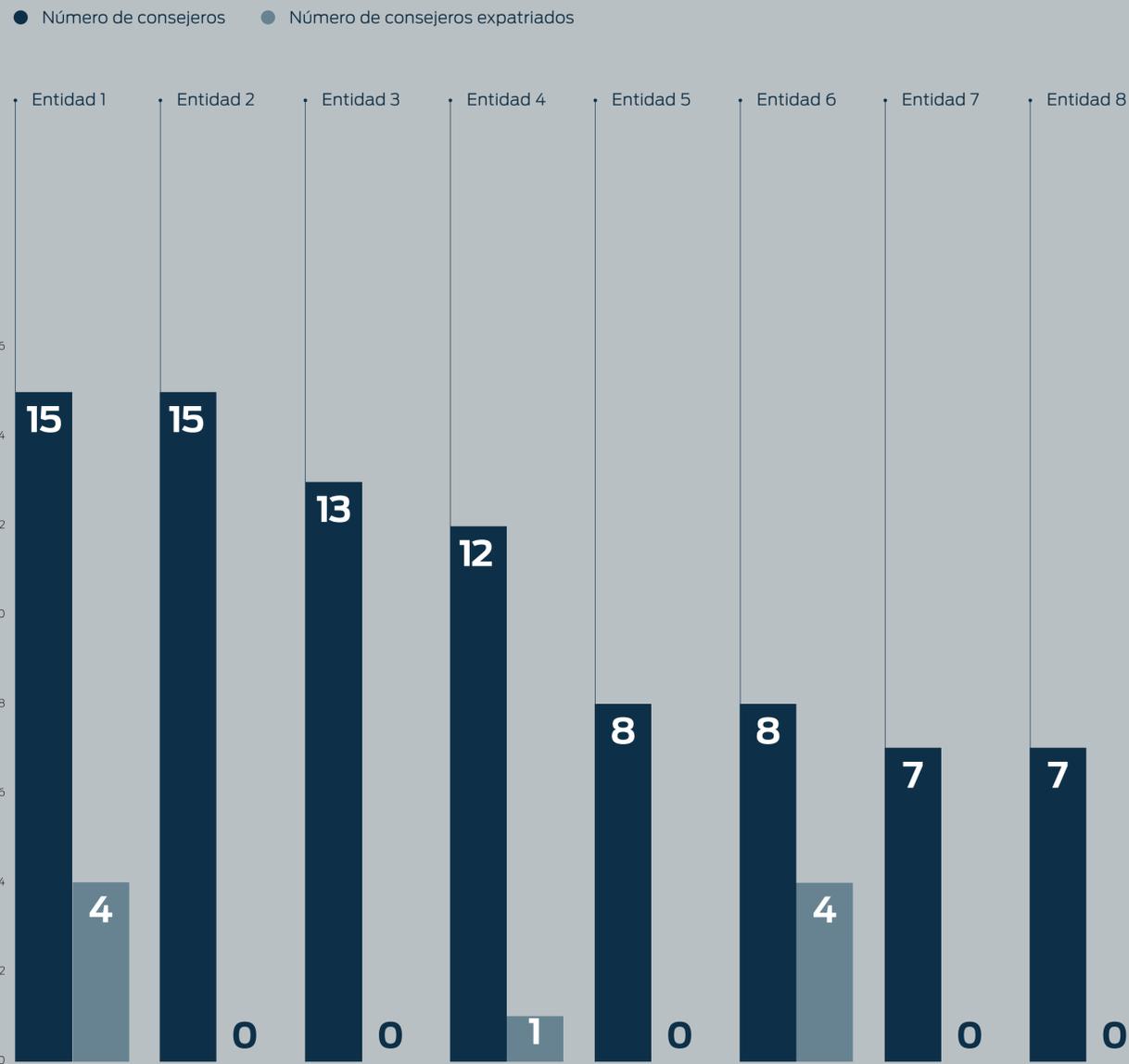
6.2 ¿DISPONE LA ENTIDAD DE UN SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL PARA LA ALTA GERENCIA?



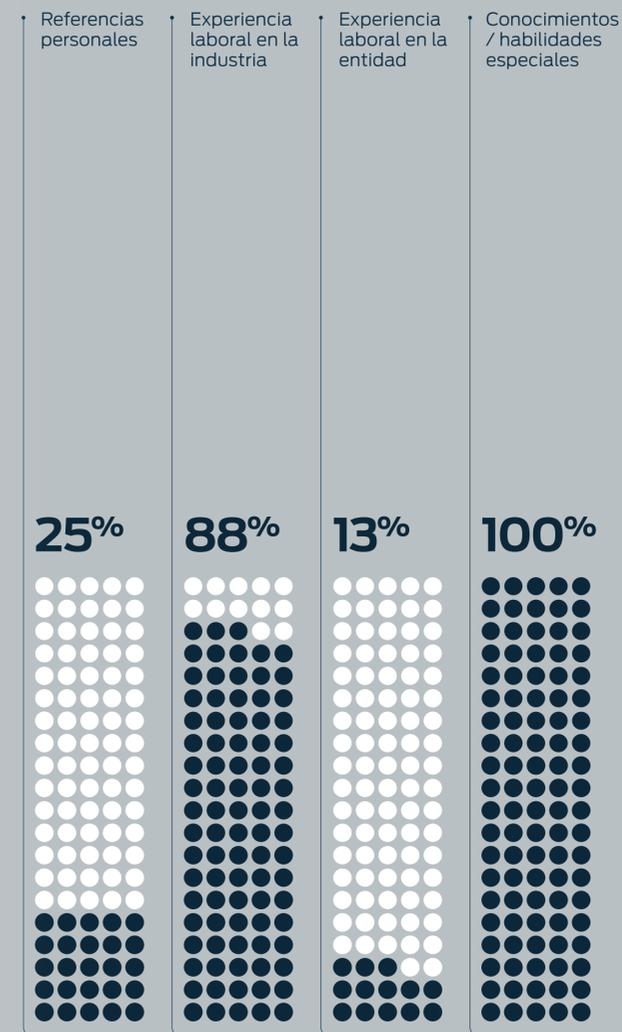
8. ¿PUEDE OCUPAR EL PRESIDENTE DEL CONSEJO LA POSICIÓN DE PRESIDENTE EJECUTIVO?



9. PARTICIPACIÓN DE MIEMBROS DEL CONSEJO CON CALIDAD DE EXPATRIADOS POR ENTIDAD

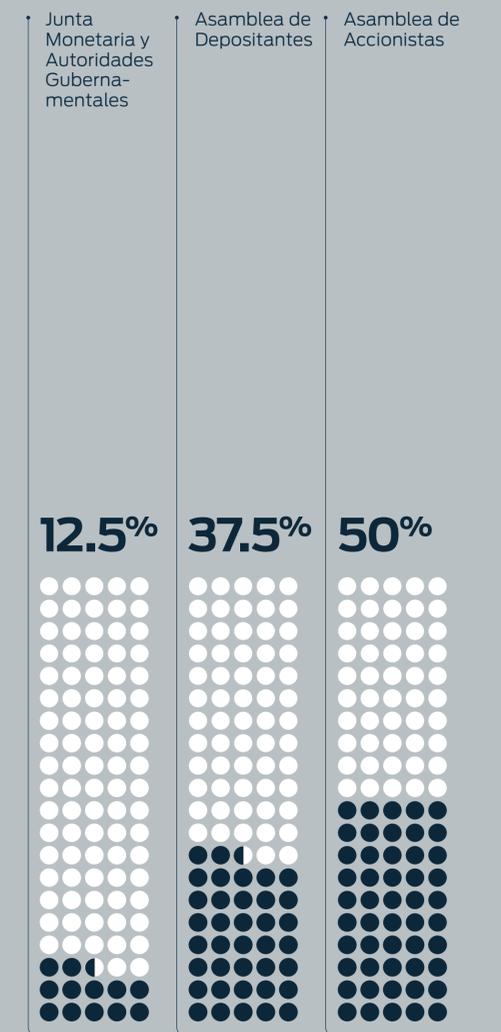


11.1 ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES CRITERIOS QUE SE UTILIZAN PARA ELEGIR A LOS MIEMBROS DEL CONSEJO?

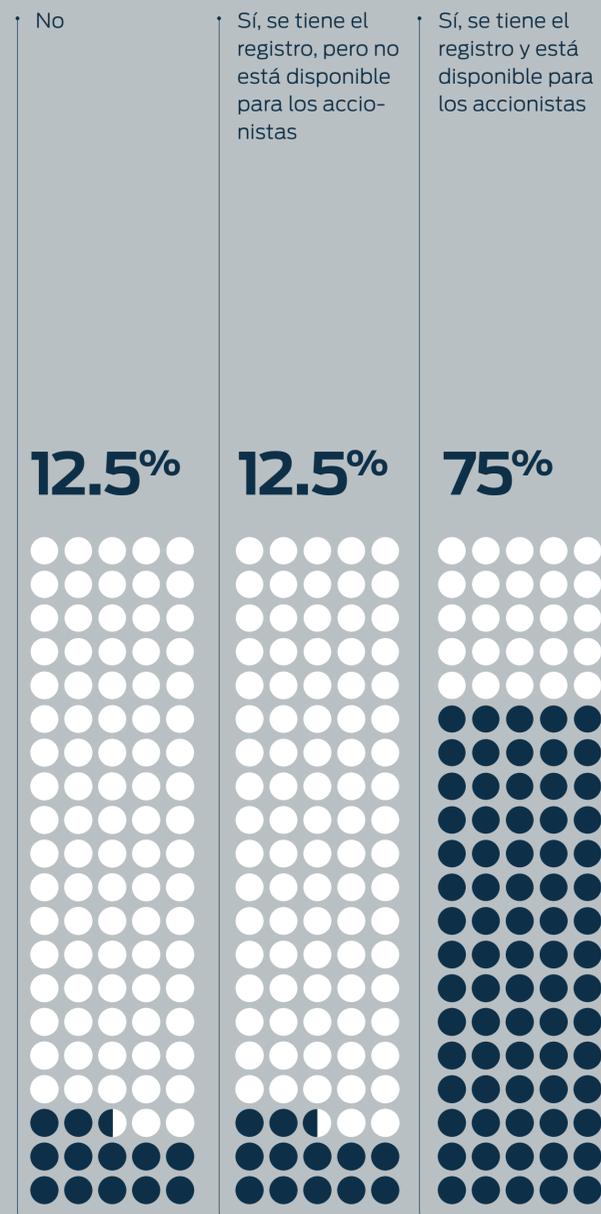


**Dos criterios permitidos por entidad

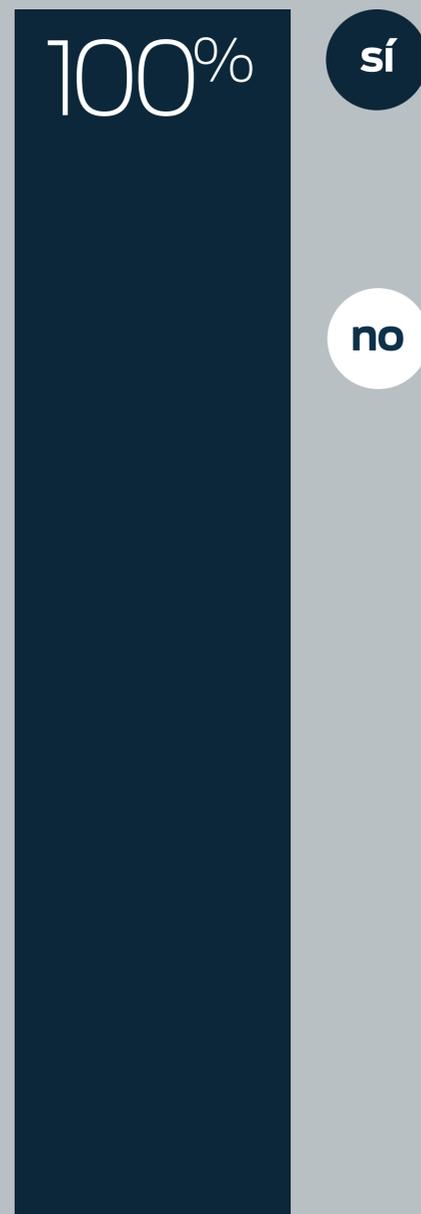
11.2 ¿QUIÉN ES EL RESPONSABLE DE NOMBRAR A LOS NUEVOS MIEMBROS DEL CONSEJO?



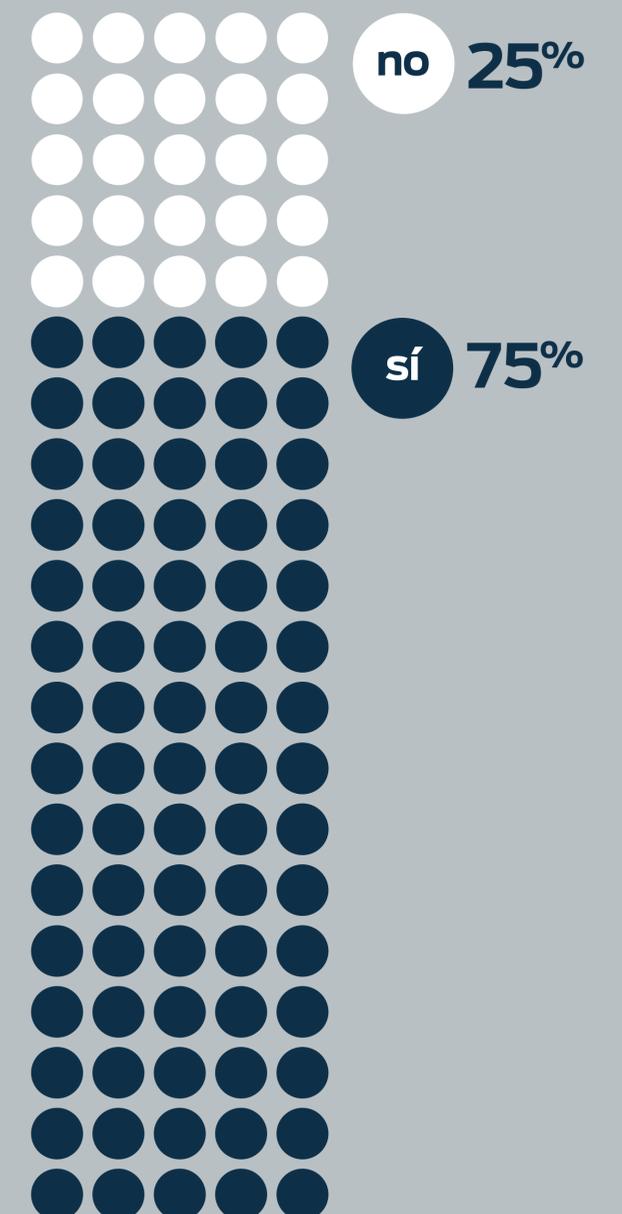
11.3 ¿MANTIENE EL CONSEJO UN REGISTRO DE QUIÉN PROPONE / VOTA POR LOS CANDIDATOS Y ESTÁ ACCESIBLE PARA LOS ACCIONISTAS, EN EL CASO DE LAS ASOCIACIONES, DEPOSITANTES?



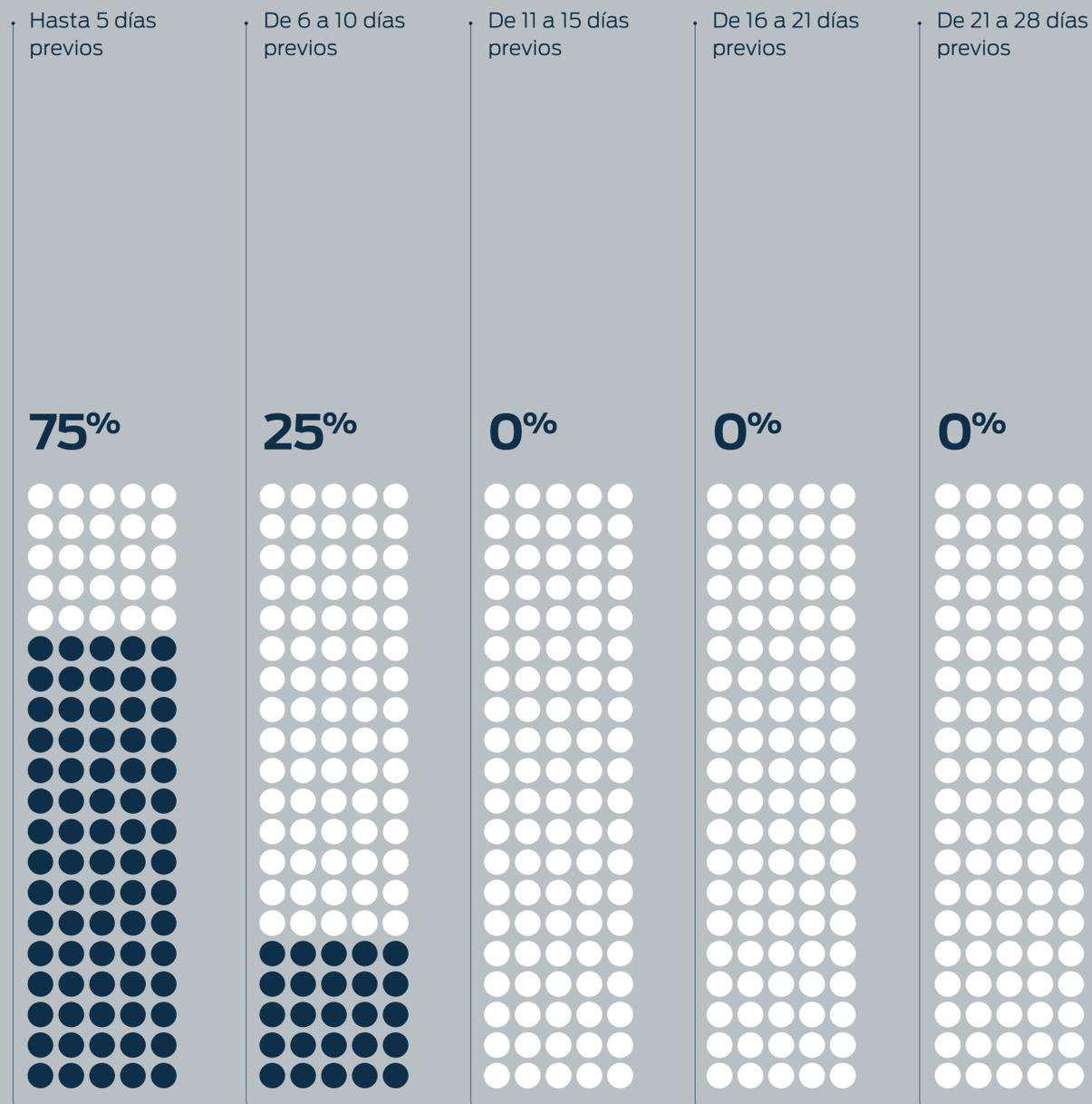
14 ¿LAS RESPONSABILIDADES/FUNCIONES DEFINIDAS INCLUYEN EL DEBER DE LEALTAD PARA LA ENTIDAD, ASÍ COMO CON TODOS LOS ACCIONISTAS (MAYORISTAS Y MINORISTAS)?



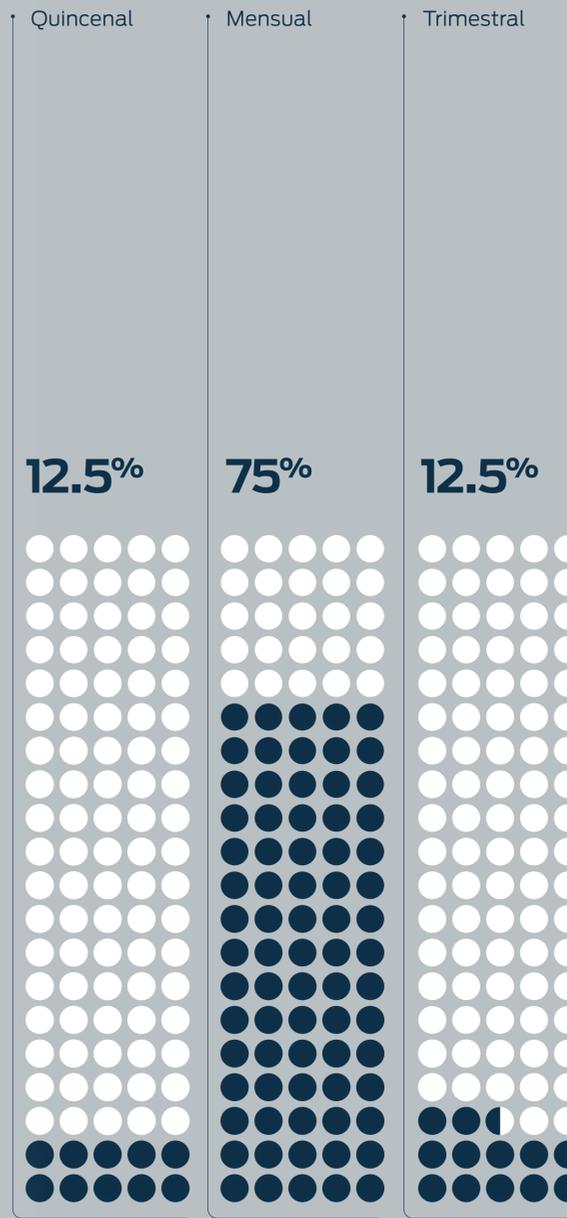
19. ¿HA CONTRATADO EL CONSEJO A CONSULTORES EXTERNOS DURANTE LOS ÚLTIMOS TRES (3) AÑOS?



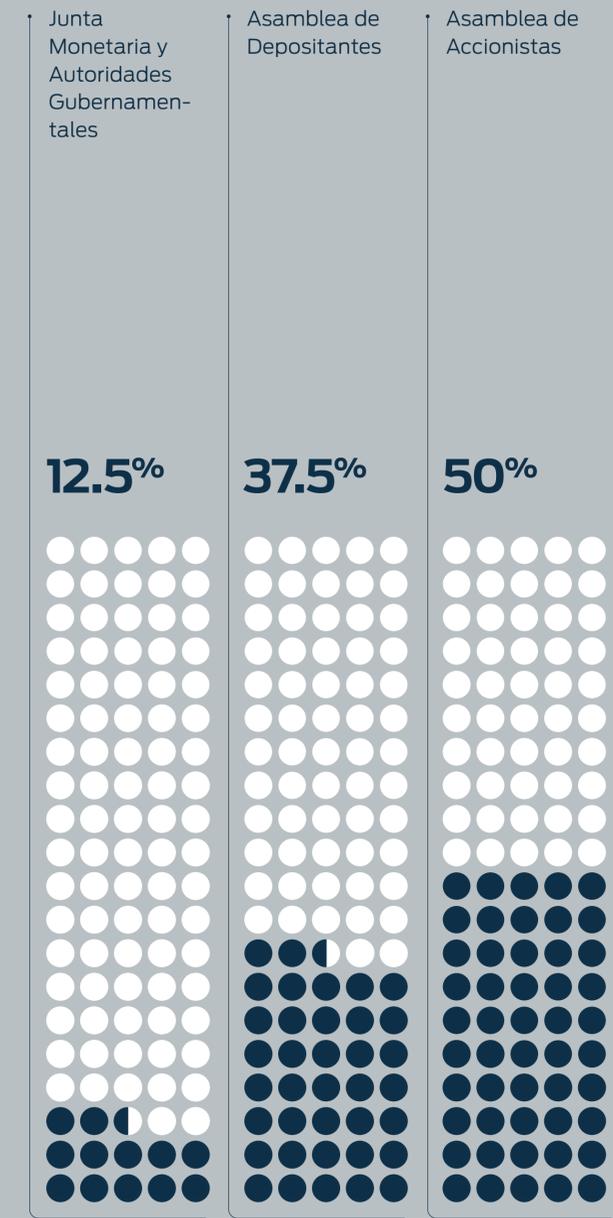
23. ¿CON QUÉ TIEMPO DE ANTICIPACIÓN SE NOTIFICA Y SE REMITE A LOS MIEMBROS DEL CONSEJO EL MATERIAL A SER PRESENTADO DURANTE LAS SESIONES?



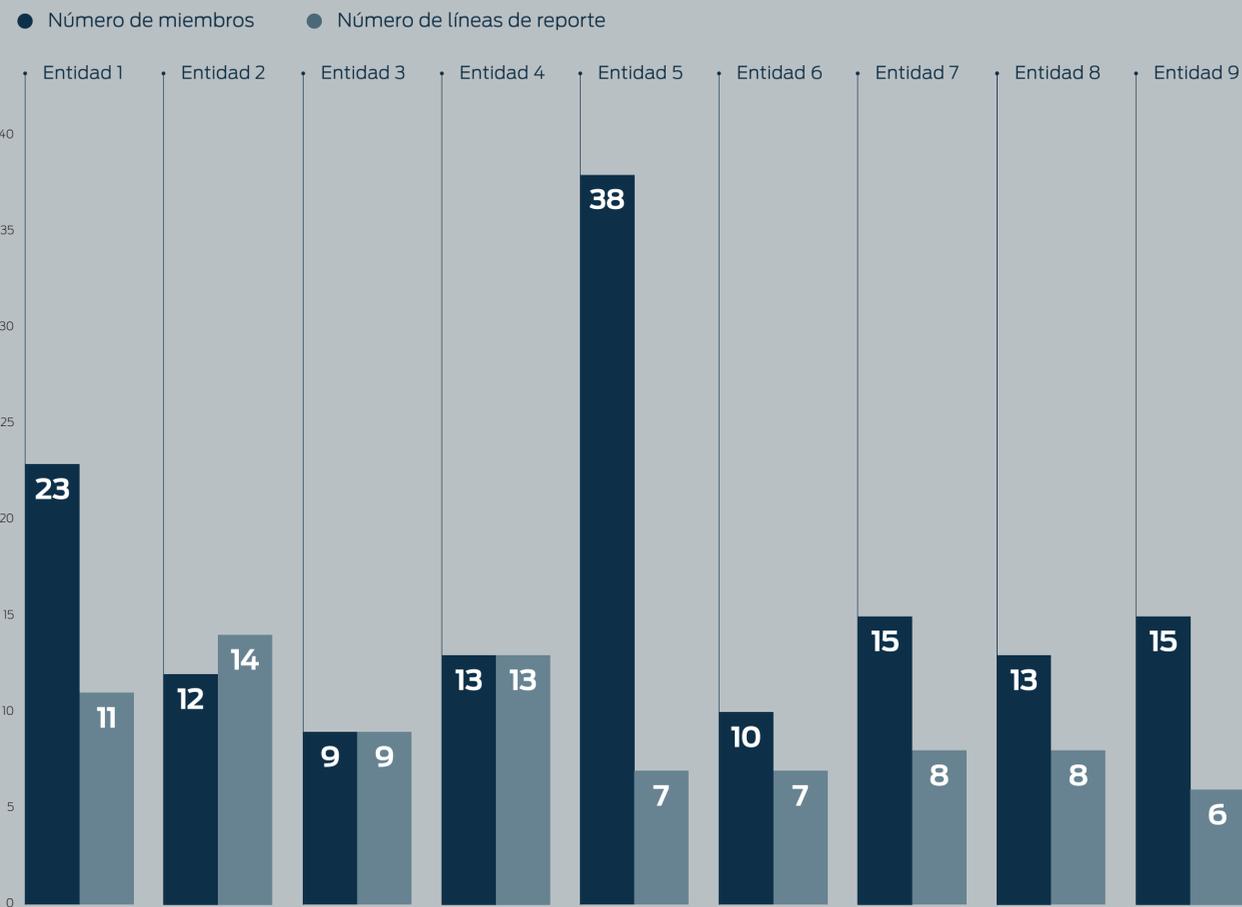
24. ¿CON QUÉ FRECUENCIA SE REÚNEN LOS MIEMBROS DEL CONSEJO?



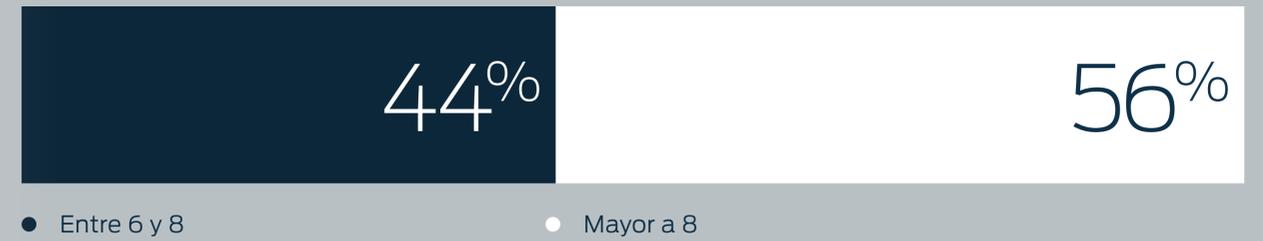
27. ¿QUIÉN ES EL RESPONSABLE NOMBRAR A LOS CONSEJEROS INDEPENDIENTES?



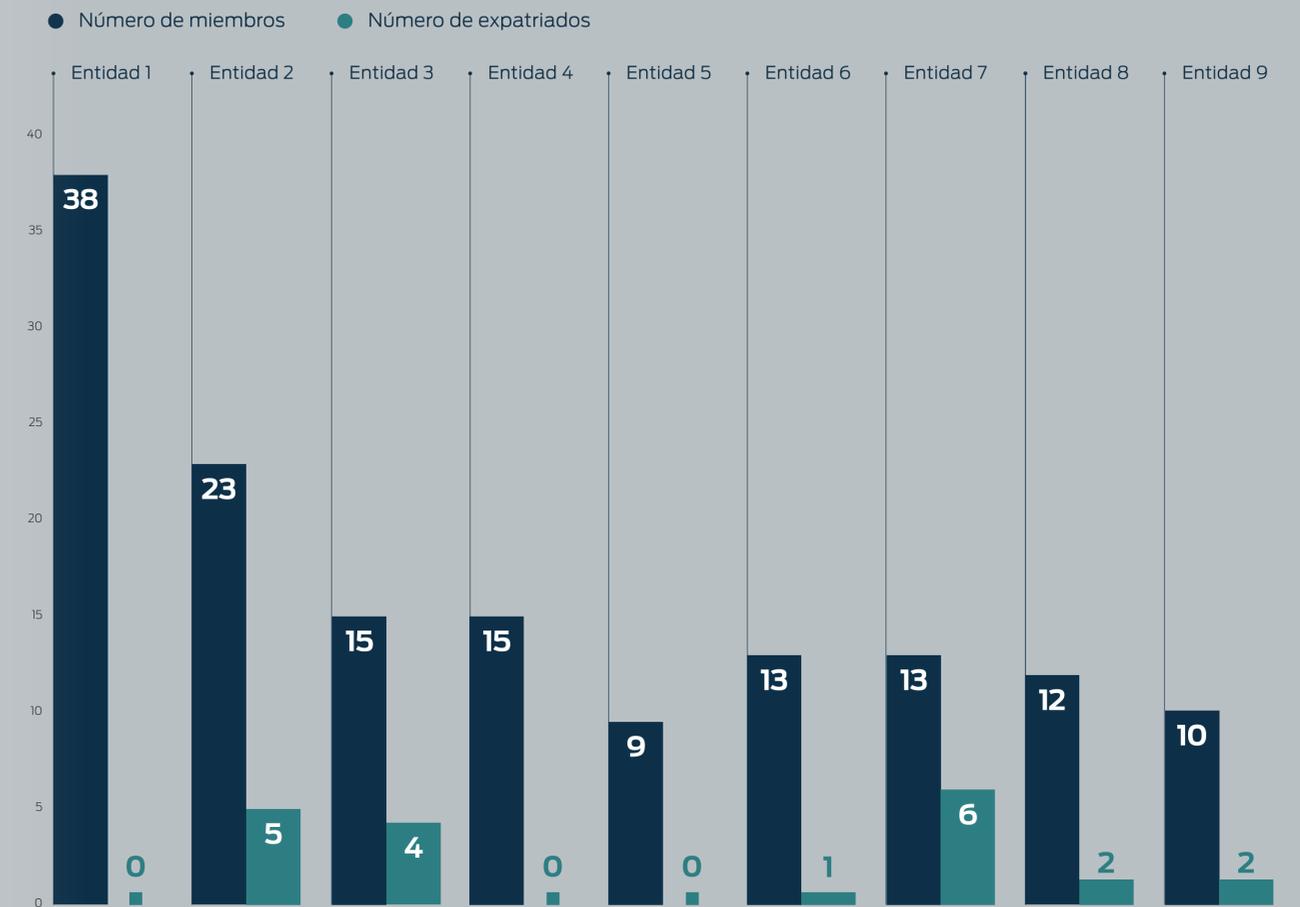
28.1. COMPOSICIÓN DE LA ALTA GERENCIA Y NÚMERO DE LÍNEAS DE REPORTE



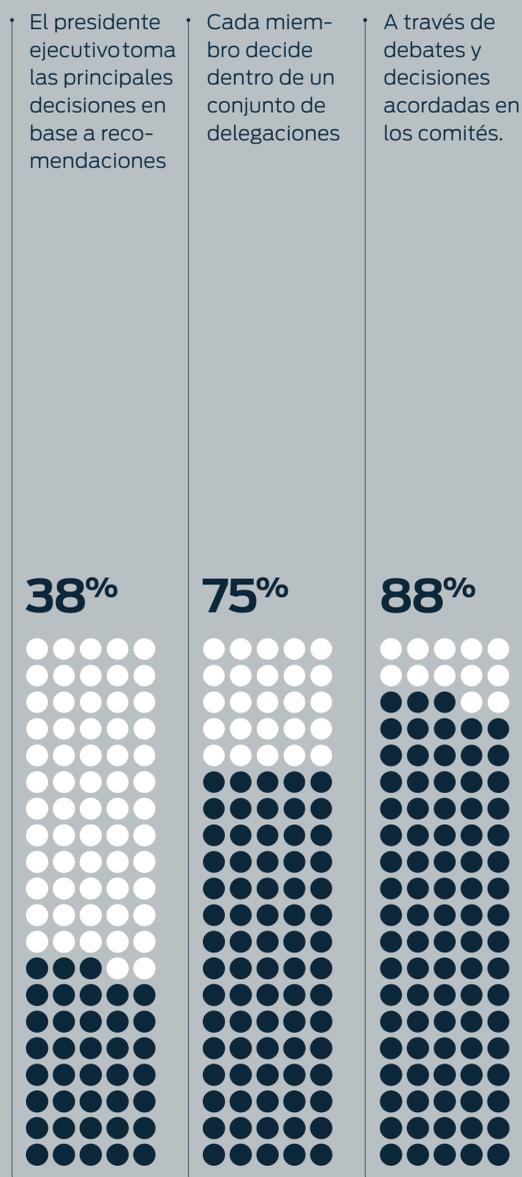
28.2 RANGO DE LÍNEAS DE REPORTE DE LA ALTA GERENCIA



29. CANTIDAD DE MIEMBROS EXPATRIADOS EN LA ALTA GERENCIA



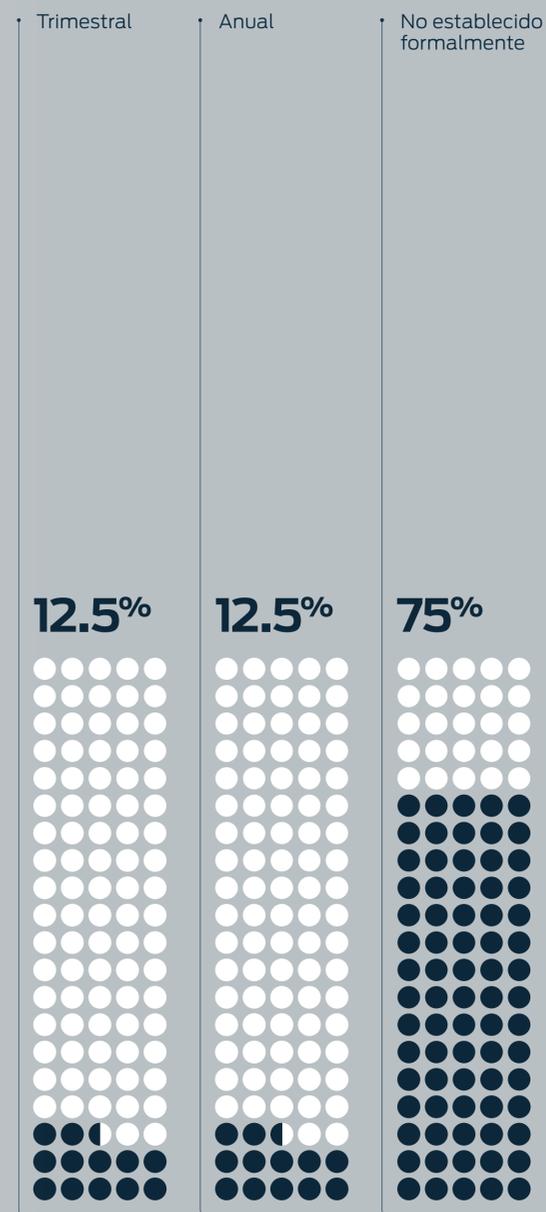
31 ¿CUÁL ES EL PROCESO ESTABLECIDO PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA ALTA GERENCIA?



33.1 ¿SON LAS INFORMACIONES PRESENTADAS AL CONSEJO AUDITADAS PERIÓDICAMENTE POR AUDITORÍA INTERNA?



33.2 ¿CON QUÉ FRECUENCIA SE REALIZAN ESTAS AUDITORÍAS?

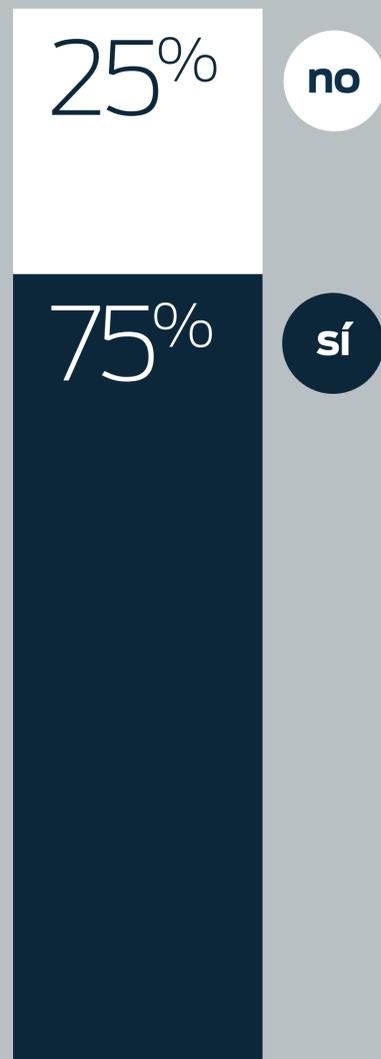


33.3 ¿LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA / EXTERNA REvisa Y COMENTA LA INTEGRIDAD Y EXACTITUD DE LA INFORMACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL (SIG)?

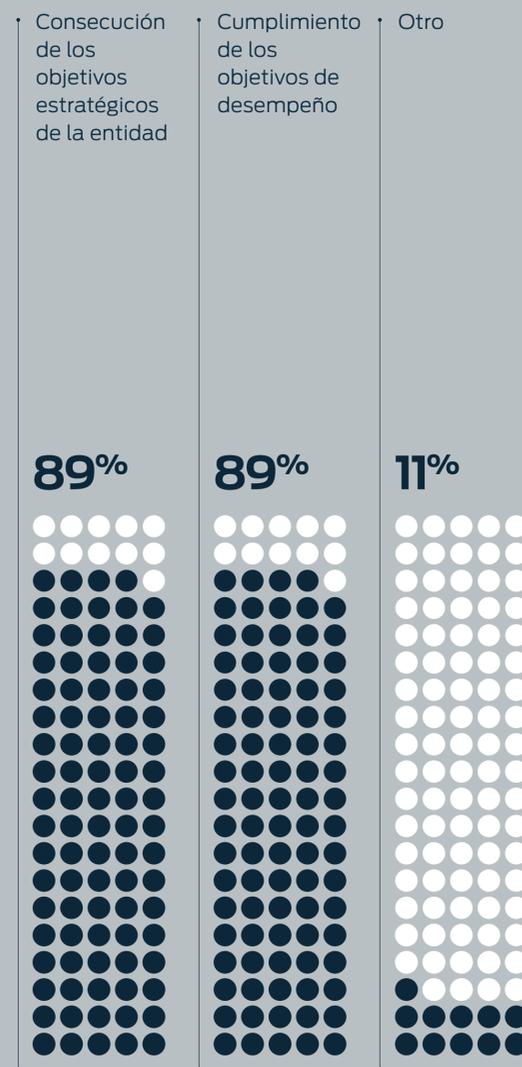


**Respuestas de múltiple selección permitidas

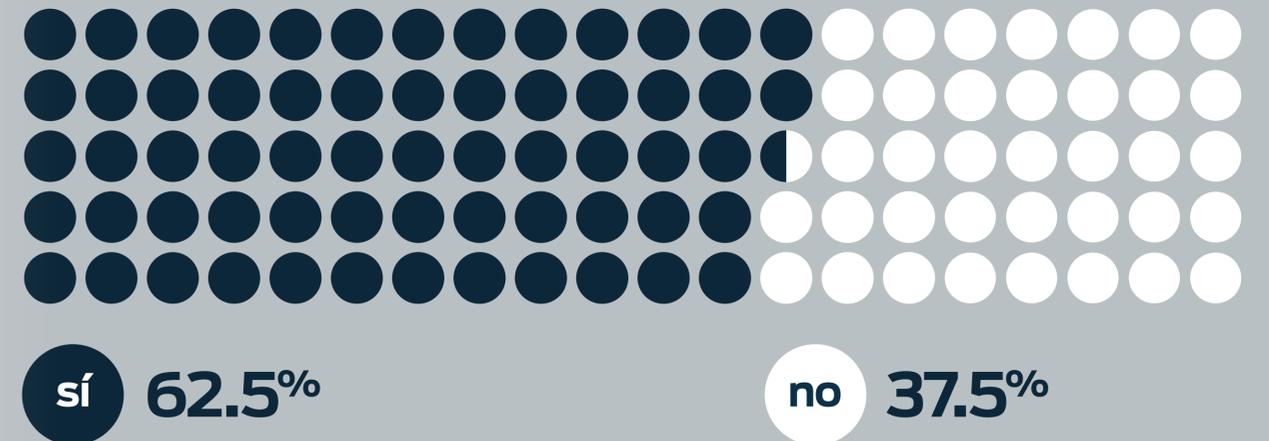
35.1 ¿LA ENTIDAD POSEE UNA POLÍTICA QUE ESTABLEZCA LOS LINEAMIENTOS DE REMUNERACIÓN PARA LOS MIEMBROS DE LA ALTA GERENCIA?



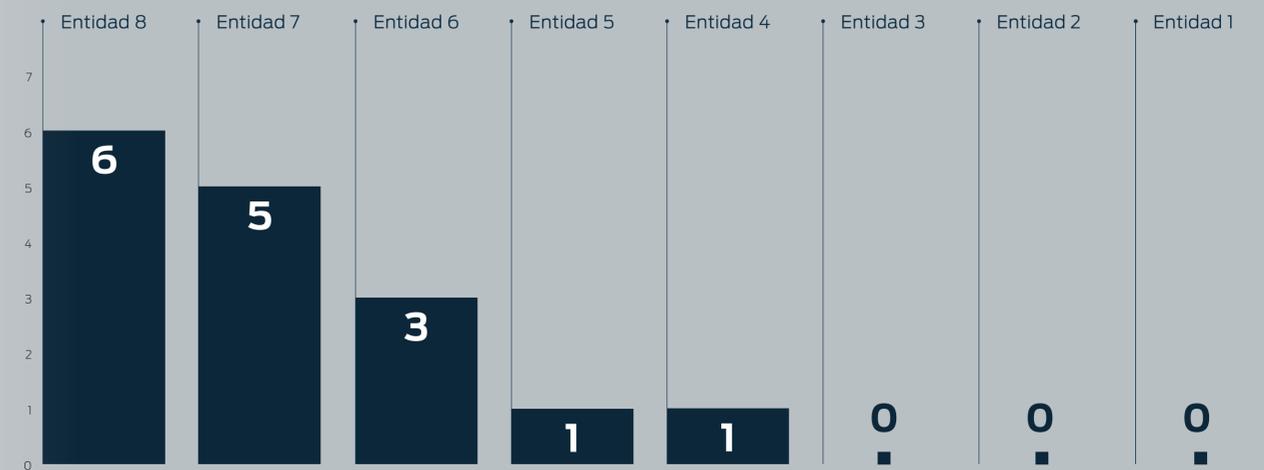
35.2 FAVOR INDICAR EN BASE A CUÁL(ES) CRITERIO(S) SE ESTABLECE(N) LOS LINEAMIENTOS DE REMUNERACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA ALTA GERENCIA



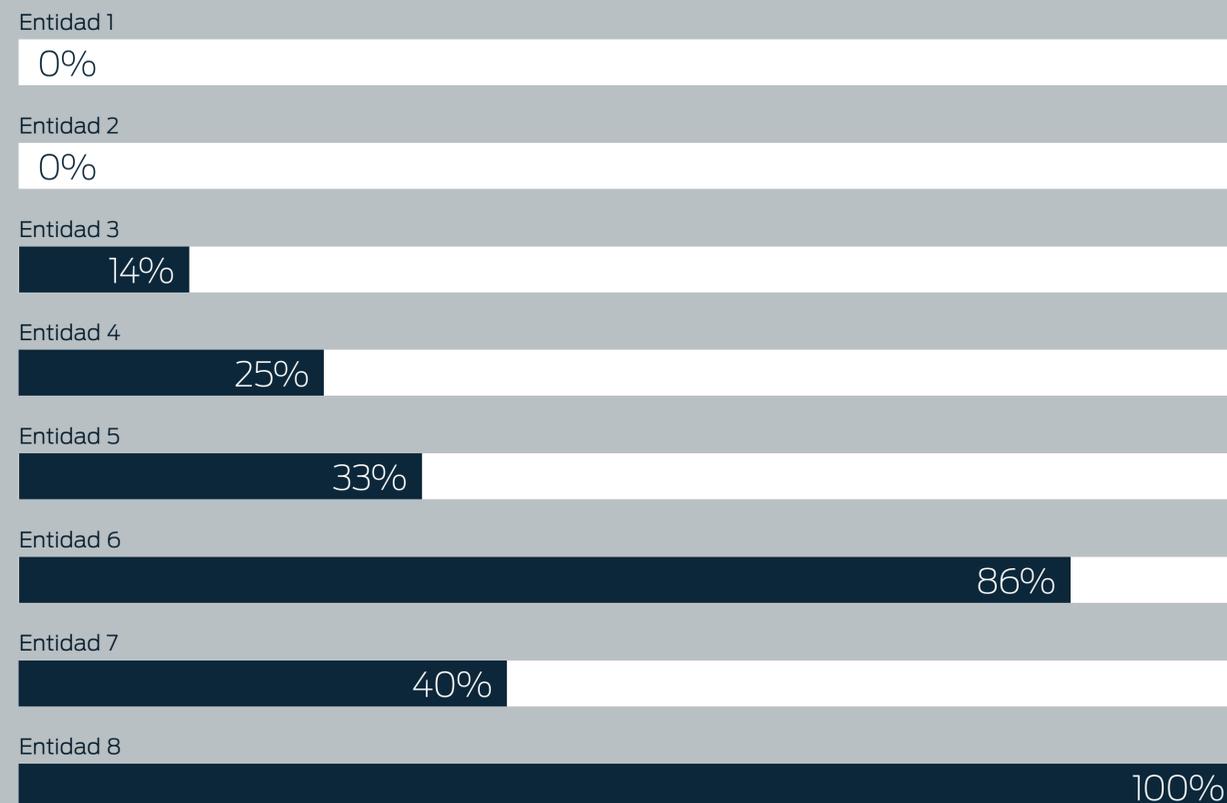
36.1 ¿ALGUNO DE LOS FAMILIARES DIRECTOS DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO TRABAJA EN LA ENTIDAD?



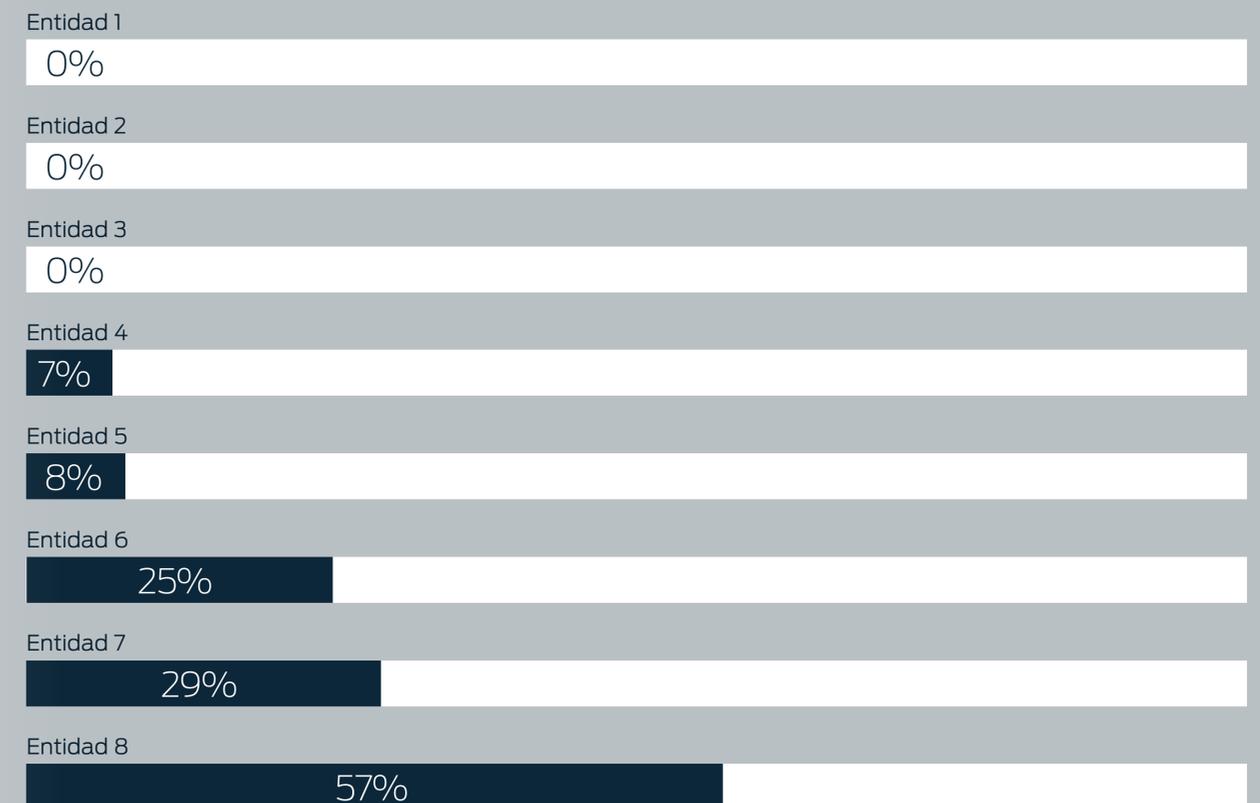
36.2 CANTIDAD DE FAMILIARES DIRECTOS DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO QUE LABORA EN LA ENTIDAD



36.3 CANTIDAD DE MIEMBROS QUE FORMAN PARTE DEL CONSEJO DE OTRAS EMPRESAS O INSTITUCIONES FINANCIERAS RELACIONADAS



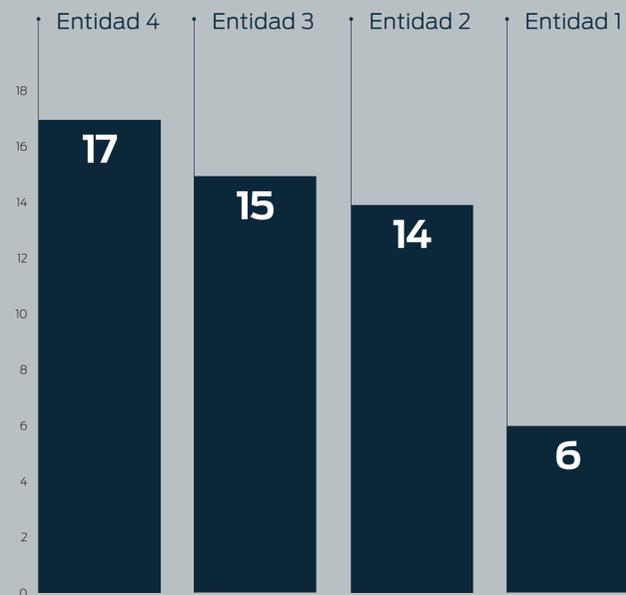
36.4 ¿CUÁNTOS MIEMBROS DEL CONSEJO OCUPAN POSICIONES EJECUTIVAS EN OTRAS EMPRESAS O INSTITUCIONES FINANCIERAS RELACIONADAS?



36.5 ¿CUÁNTOS MIEMBROS DEL CONSEJO OCUPAN MÁS DE CINCO CARGOS EN LA ENTIDAD O EMPRESAS RELACIONADAS?



36.6 CANTIDAD DE MIEMBROS QUE COMPONEN EL CONSEJO DE LA CASA MATRIZ



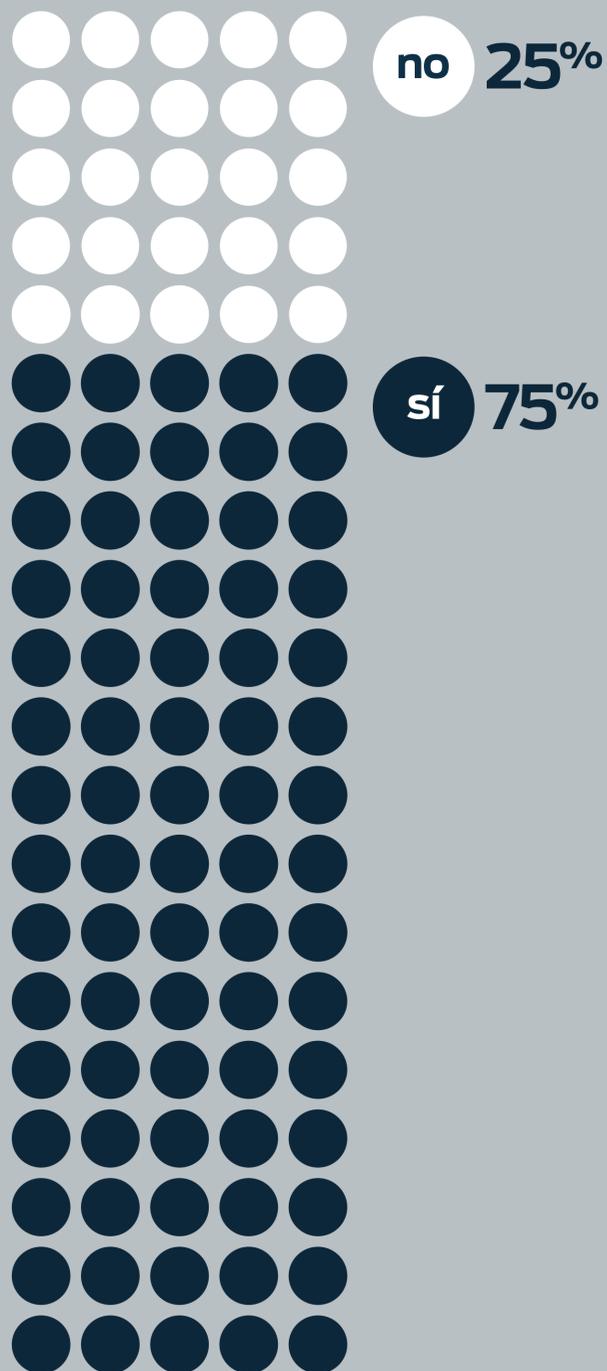
36.7 CANTIDAD DE MIEMBROS QUE TAMBIÉN EJERCEN EN EL CONSEJO DE LA CASA MATRIZ



36.8 CANTIDAD DE MIEMBROS QUE PRESTAN SERVICIOS EN EL CONSEJO DE LA CASA MATRIZ



38. ¿DISPONE LA ENTIDAD DE SISTEMAS QUE LE PERMITAN GESTIONAR LOS RIESGOS A LOS QUE ESTÁ EXPUESTO, TANTO DE FORMA INDIVIDUAL COMO CONSOLIDADA?



40. LINEAMIENTOS DE LOS ESTATUTOS SOCIALES O DOCUMENTACIÓN INTERNA

Hay sanciones por incumplimiento de los estatutos

38%

Los representantes deben ser personas ajenas a la entidad

0%

El nombramiento de los representantes está regulado en los estatutos

75%

Los nominados deben revelar las identidades de sus consejeros

63%

Los accionistas deben revelar al Consejo si actúan de manera concertada

20%

El Consejo debe conocer las identidades de las partes relacionadas con la entidad

75%

El Consejo debe conocer la estructura de la entidad y de su grupo más amplio

100%

Hay sanciones para aquellos beneficiarios finales que violen los estatutos

0%

El Consejo debe llevar un registro de los beneficiarios finales

60%

La participación accionaria indirecta está prohibida en algunas jurisdicciones

20%

La responsabilidad de revelar sus partes relacionadas al Consejo

50%

La responsabilidad de los beneficiarios finales de revelar su identidad al Consejo

60%

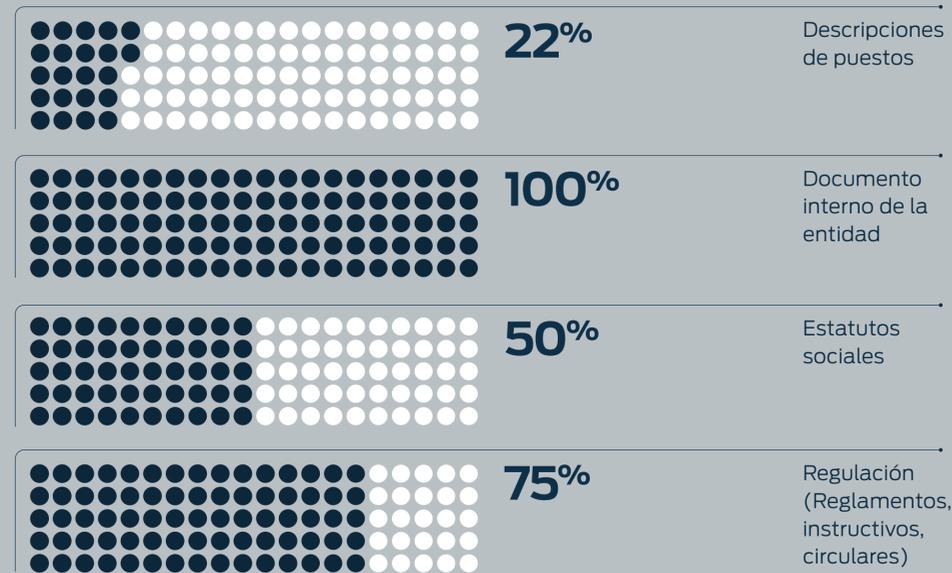
El porcentaje de participación agregada (directo + indirecto) para cualquier BF

100%

Una definición clara de propietario beneficiario final (BF)

100%

41.1 ¿DÓNDE SE DEFINEN LAS RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DE LA ALTA GERENCIA?



**Respuestas de múltiple selección permitidas

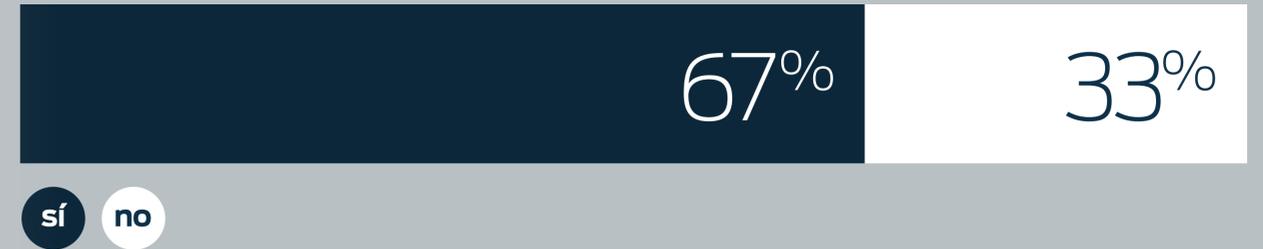
41.2 ¿LA ENTIDAD POSEE UN MANDATO / REGLAMENTO ALTA GERENCIA?



41.3 ¿LA ENTIDAD POSEE UNA POLÍTICA DE DIVIDENDOS?



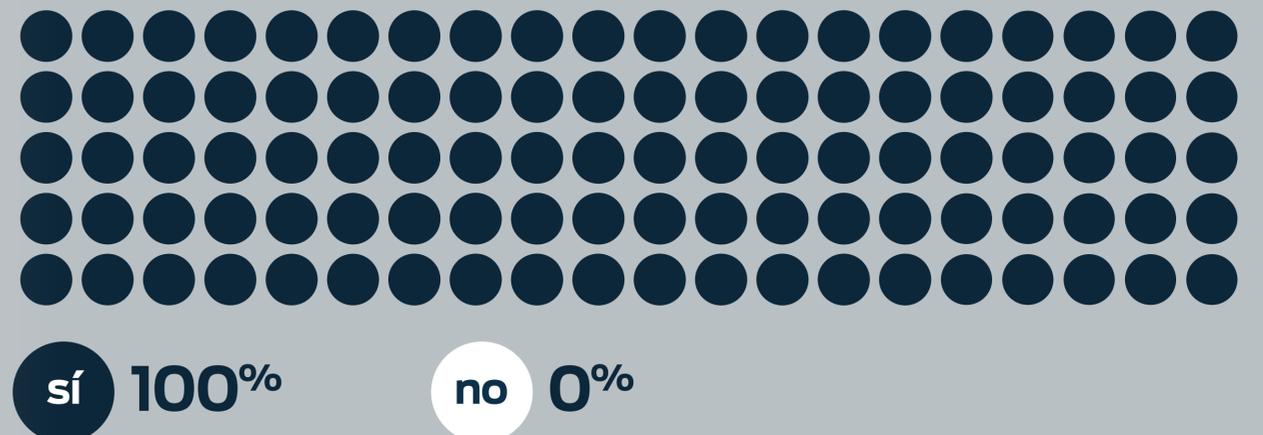
41.4 ¿LA ENTIDAD POSEE UNA POLÍTICA DE DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN?



41.5 ¿LA ENTIDAD POSEE UNA POLÍTICA DE ADQUISICIONES DE ENTIDADES?



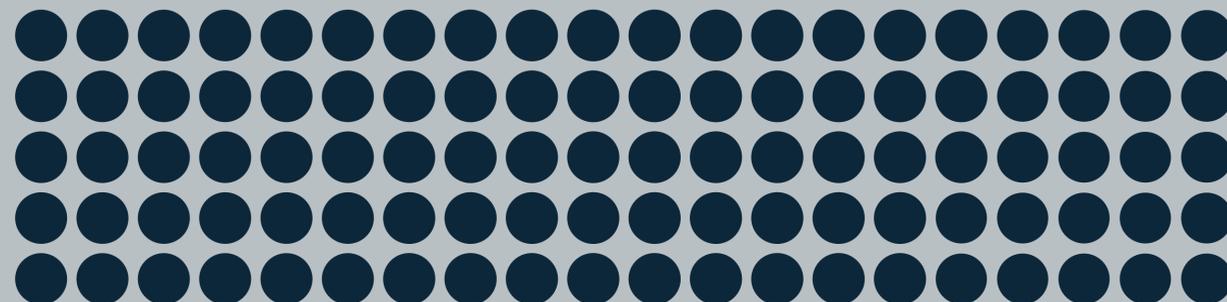
42.1 ¿CUENTA LA ENTIDAD CON REGLAMENTO(S) / POLÍTICA(S) INTERNO(A)S QUE RIJAN LOS PROCESOS DEL CONSEJO?



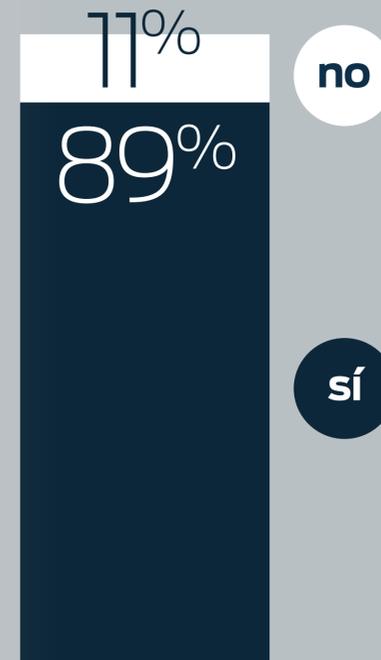
42. 2 ESPECIFICAR LA FECHA DE LA ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN DE DICHO DOCUMENTO

| ENTIDADES | FECHA DE LA ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN |
|-----------|----------------------------------|
| Entidad 1 | Junio 2023 |
| Entidad 2 | Febrero 2022 |
| Entidad 3 | Noviembre 2023 |
| Entidad 4 | Noviembre 2023 |
| Entidad 5 | Agosto 2023 |
| Entidad 6 | Junio 2020 |
| Entidad 7 | Octubre 2023 |
| Entidad 8 | Junio 2022 |
| Entidad 9 | Junio 2023 |

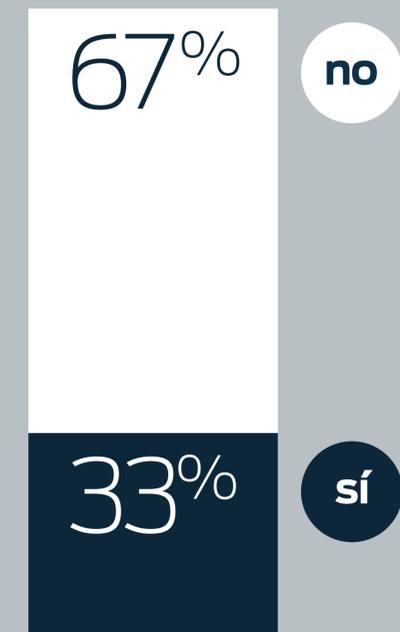
43. ¿ESTÁ FORMALIZADA Y APROBADA LA RESPONSABILIDAD DEL PRESIDENTE EJECUTIVO Y EL DIRECTOR FINANCIERO (O SU EQUIVALENTE) EN CUANTO A LA DECLARACIÓN PRECISA Y VERAZ DE LA SITUACIÓN FINANCIERA Y LA CONDICIÓN DE LA ENTIDAD?



44. ¿HAY ALGÚN DOCUMENTO QUE RIJA LAS RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES DE LOS MIEMBROS DE LA ALTA GERENCIA QUE ESPECIFIQUE SU RESPONSABILIDAD CON RESPECTO A LA DIVULGACIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES AL CONSEJO?



45. ¿TIENE LA ENTIDAD UNA POLÍTICA FORMAL PARA PROPORCIONAR TASAS PREFERENCIALES PARA PRÉSTAMOS Y/O FACILIDADES (ES DECIR, DISTINTAS DE LAS TASAS PROPORCIONADAS A LOS EMPLEADOS DE LA ENTIDAD) A LOS MIEMBROS ALTA GERENCIA?



46. ¿SIGUE LA ENTIDAD LAS RECOMENDACIONES DE ALGUNO DE LOS SIGUIENTES ORGANISMOS?



**Respuestas de múltiple selección permitidas

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

REPÚBLICA DOMINICANA

MEJORES PRÁCTICAS: GOBIERNO CORPORATIVO, CONSEJO Y ALTA GERENCIA, 2025.

Superintendente de Bancos: Alejandro Fernández W.

SUBGERENCIA DE SUPERVISIÓN

Autores: Laura Troche, Raymercy Martínez, Manuel Cocco.

Acompañamiento: Joaquín Gutiérrez.

Colaboradores: Equipos de Supervisión asignados a las entidades representadas.

Revisión editorial: Enmanuel Cedeño, Elbin Cuevas, Naivi Frías, Maria Isabel Lora.

Diseño y diagramación: Álvaro Chan, Natalie Mancebo, Iván Mercado.

©Superintendencia de Bancos de la República Dominicana.

Para más información o comentarios sobre el informe, dirigirse a:
comunicaciones@sb.gob.do



Atribución - No Comercial - Sin Derivadas CC BY-NC-ND: Permite compartir la obra, siempre que no se modifique y que no se utilice con fines comerciales.