

“Corporate governance principles for banks”,

***Basel Committee on
Banking Supervision
Consultative document***

Cambios en las
exigencias en
materia de
gobernanza

Octubre de 2014

***Documento en fase de consulta
publicado por BIS el viernes 10 de
octubre de 2014***

URF – Unidad de Regulación Financiera

Indice

O1 Resumen ejecutivo

O2 Principales aspectos y retos para las entidades

O3 Los 13 principios de Basilea sobre Gobernanza

O4 FSB: The thematic review on risk governance

O5 La regulación en PwC

1

Resumen ejecutivo

Objetivo

El objetivo del presente documento es ofrecer un resumen de los principales aspectos e implicaciones de las “*guidelines*” publicadas por el Comité de Supervisión de Basilea (Basel Committee on Banking Supervision) el pasado viernes 10 de octubre de 2014, como actualización de los principios publicados en 2010 sobre gobierno corporativo.

La publicación de este borrador de guía supone un **esfuerzo más por concretar los esquemas óptimos de gobierno, corporativo e interno**, y su necesaria adaptación por parte de las entidades de crédito, así como subraya las expectativas y nuevos requerimientos del supervisor al respecto.

El documento desarrolla **aspectos puestos de manifiesto por parte del FSB** en su revisión de los esquemas de gobernanza, profundizando sobre las mejoras y aplicaciones prácticas a seguir por parte de las entidades en busca de un modelo de gobierno interno adecuado y válido a los ojos de los supervisores.

El propio glosario de términos que presenta el documento supone un esfuerzo por acercar la realidad de las entidades al nuevo escenario, caracterizado por:

- Una mayor implicación y responsabilidad de los **órganos de gobierno**, especialmente del Consejo de Administración de los bancos
- La definición de las **áreas de control** y el mantenimiento de su independencia, formación y dimensionamiento acorde al tamaño y riesgos de la entidad
- **Formalización de las relaciones** entre los órganos de gobierno y la Dirección, especialmente con los responsables del control interno
- La relevancia del **marco de apetito al riesgo**, la definición del mismo y su aprobación por el Consejo
- La autoevaluación y discusión necesaria para definir la cultura y perfil de riesgo de la entidad y sus límites, de cara a la aprobación de un **marco de gobernanza del riesgo**
- La mayor relevancia que toman estos aspectos para el supervisor y, en consecuencia, las **nuevas exigencias para las entidades**

El correcto funcionamiento del **Gobierno corporativo de los bancos** se entiende por los reguladores en el momento actual como un aspecto crítico para el cuidado de depositantes y el empuje necesario y crecimiento de la economía, con lo que el **foco de importancia y escrutinio** que se dará en el corto plazo con la entrada en vigor del Supervisor Único (“SSM”, en adelante en sus siglas en inglés) será muy relevante.

La gobernanza de las entidades ha pasado desde los últimos años a ser la prioridad de los supervisores y organismos internacionales en su foco de control de riesgos, afrontándose por parte del FSB y Basilea distintos desarrollos que sirvan de guías para definir por parte de las entidades estructuras y políticas acordes a las expectativas del nuevo supervisor.

Origen

El supervisor, que para los bancos europeos pasará a ser el SSM a partir del próximo 4 de noviembre, dará especial relevancia al Gobierno corporativo, por cuanto considera que su mal funcionamiento o **funcionamiento no efectivo afectaría al perfil de riesgo de la entidad** y por tanto a su capacidad de correcto funcionamiento.

En este concepto, según las *guidelines* de Basilea, se identifica como Gobierno corporativo las **responsabilidades sobre aspectos del negocio que son asumidas por el Consejo** de Administración y Alta Dirección, tales como:

- Definición de estrategia y objetivos de la entidad
- Selección y supervisión del personal
- Funcionamiento del día a día del negocio de la entidad
- Protección de los intereses de los depositantes, obligaciones con los accionistas e intereses de otros “stakeholders”
- Alineación de la cultura y actividad de la entidad al cumplimiento del marco regulatorio y funcionamiento sólido, seguro e íntegro
- Establecimiento de las funciones de control

La buena gobernanza de la entidad puede permitir que el supervisor confie más en los procesos internos del banco, cobrando una mayor importancia el contar con los niveles apropiados de

- autoridad,
- responsabilidad ,
- rendición de cuentas, y
- control y equilibrio dentro de cada banco

En estos esquemas y niveles de cumplimiento se incluyen de forma expresa y destacada los de la Alta Dirección, Consejo de Administración, Comisión de Riesgos, Cumplimiento y funciones de Auditoría interna.

El documento de Basilea parte de las mejoras acometidas por las entidades europeas desde 2010 en materia de Gobierno, logrando:

- Una supervisión del Consejo más efectiva
- Una gestión del riesgo más rigurosa
- Un fuerte entorno de control interno
- Una figura de CRO relevante para su discusión con el Consejo y Comisión de Riesgos

En España se han afrontado algunos de los aspectos identificados por el BIS como avances de las entidades, si bien no todos y no en la misma intensidad que entidades comparables europeas, en materia de Planificación de capital, gobernanza o interlocución y evaluación de Consejeros y Alta Dirección. En todo caso, la revisión explícita de la supervisión global exigirá mucho de las entidades en su adaptación y obtención de evidencias.

Asimismo, considera que las Autoridades Nacionales (“NCA”, en adelante y Banco de España o “BdE” en el caso español) han tomado medidas para mejorar la supervisión regulatoria y de gestión de riesgos y gobernanza de las entidades. En este sentido, se consideran las medidas que se hayan afrontado con el objetivo de:

- Desarrollar y fortalecer la regulación y guías de aplicación
- Incrementar las expectativas sobre la gestión y control de riesgos de las entidades
- Lograr una mayor y más frecuente participación e interlocución con el Consejo y la Alta Dirección
- Evaluar y asegurar la precisión y utilidad de la información presentada al Consejo

En este sentido, el documento de Basilea se refiere al reciente estudio del FSB sobre gobernanza de riesgos publicado en febrero de 2013. Este documento concluía la necesidad de establecer estructuras de gestión y gobernanza de riesgos más efectivas por parte del supervisor y de las entidades, de forma conjunta.

La conclusión de este estudio del FSB, junto con la publicación de otros análisis sobre Gobernanza de las entidades de crédito, ha llevado al Comité de Basilea a actualizar su guía de 2010.

Principales objetivos del documento

1. *Uno de los principales objetivos es la revisión explícita de la supervisión global y responsabilidades de gobernanza de riesgos del Consejo de Administración.*
2. Otro de los objetivos del documento es el poner énfasis en lo relevante de los componentes de la gobernanza de riesgos como cultura, del apetito al riesgo y de capacidad o tolerancia de las entidades a determinadas exposiciones.
3. Asimismo, las guías publicadas en fase de consulta definen y limitan los roles de:
 - Consejo,
 - Comisión de Riesgos,
 - Alta Dirección
 - Funciones de control interno (incluyendo CRO y Auditoría Interna)
4. Por último, uno de los objetivos de estas guías es el fortalecer los controles y equilibrios de las entidades.

Las recomendaciones del FSB son consideradas por Basilea y desarrolladas como guidelines, siendo ambos organismos una referencia clara para el SSM en sus criterios de supervisión y requerimientos para las entidades, con lo que suponen éstos unos criterios y prioridades fundamentales en el corto plazo, adelantando los que se aplicarán por parte del nuevo supervisor, si bien el modelo de 3 líneas de defensa no parece ser un objetivo clave para el SSM, dejando margen a una adaptación gradual y práctica en modelos de negocio retail como en España.

El FSB destacó el rol crítico del Consejo de Administración y Comités de Riesgos en el fortalecimiento de la gestión de riesgos de las entidades. Esto supone:

- a) Una **mayor involucración** en la evaluación y asunción de una fuerte cultura de asunción de riesgos para la entidad
- b) Establecer un **marco de apetito al riesgo** para la entidad
- c) **Comunicar** de forma clara y coherente **la cultura de riesgo** de la entidad al resto de la organización
- d) **Implementar el marco de apetito al riesgo y su gobernanza**

Responsabilidades en la organización

Este foco de relevancia en el marco de gestión y gobierno del riesgo conlleva la definición de responsabilidades de las diferentes partes de la organización.

En este sentido el documento de Basilea se refiere al modelo de “tres líneas de defensa”, según el cual se diferencia en tres niveles de control independientes:

- **Primera línea o línea de negocio:** “dueña del riesgo”, reconociéndolo y gestionándolo en función del desarrollo de sus actividades.
- **Segunda línea o gestión/control de riesgos:** responsable de dar seguimiento a la evolución del riesgo, mediante la identificación, medición, seguimiento y presentación de informes, así como a través de la función de cumplimiento normativo, también considerada parte de la segunda línea de defensa.
- **Tercera línea o auditoría interna:** responsable de ofrecer una supervisión global al Consejo y Comité de Auditoría, a partir de su revisión basada en riesgos, incluyendo la revisión del marco de gobernanza a nivel general y de control de riesgos, así como dando validez a las política y procesos en vigor de cara a concluir sobre su efectividad y aplicación consistente en el día a día.

En España recientemente se han ido viendo pasos en esta línea de adopción de estos criterios y preparación al SSM, a partir del que la exigencia será mayor y más directa, tales como legislación para la evaluación y formación de consejeros, la revisión transversal de los IACs de los bancos, la aprobación del RD-l 14/2013 o la Ley de Supervisión y Solvencia 10/2014, que transponen la normativa europea.

Diferencias en Europa para su aplicación

El documento de Basilea reconoce las diferencias de las distintas estructuras legales de los distintos países y las dificultades para exigir la totalidad de los cambios propuestos, habiendo de establecer la NCA competente los criterios o reservas convenientes en cada situación.

Se reconoce la posibilidad de que la aplicación de estos criterios de supervisión y exigencia para las entidades de crédito suponga un **cambio legal** o una modificación con el fin de que sea implantado, subrayando la relevancia de estos aspectos, por encima de los marcos regulatorios nacionales.

En todo caso, la aprobación de la normativa europea es un hecho, la transposición a cada marco nacional un proceso actualmente en marcha y la **entrada en vigor del SSM** el próximo 4 de noviembre un avance sin vuelta atrás hacia la **armonización de criterios** para las entidades europeas, lo que conllevará el mismo grado de escrutinio y requerimientos en materia de gobernanza.

Aplicación proporcional y diferenciada

La aplicación de estos principios debe ser acorde con el tamaño, la complejidad, la estructura, importancia económica y perfil de riesgo del banco y su Grupo (en su caso).

Esto supone diferenciar entre entidades de riesgo más bajo y aquellas instituciones financieras sistémicamente importantes (SIFI), para las cuales se espera una estructura de gobierno corporativo y prácticas acordes con su función y potencial impacto en la estabilidad financiera nacional y mundial.

En todo caso, **los principios enunciados en el documento publicado por Basilea son aplicables independientemente de la jurisdicción o país en el que se encuentre la entidad, quedando tanto el Consejo como la Alta Dirección obligadas a cumplir con el buen gobierno en los términos descritos.**

Asimismo, se anima a las responsabilidades nacionales y las NCAs a adoptar estos criterios en cada marco regulatorio y normativo a través de las vías que se consideren necesarias para su aplicación efectiva.

2

Principales aspectos y retos para las entidades sobre Gobernanza

Tendencias en materia de gobernanza

Tanto en las guías publicadas por los organismos supervisores como en los aspectos metodológicos en materia de supervisión del BCE, se exponen un mayor escrutinio sobre el rol y desempeño del Consejo en el día a día de las entidades.

Este aspecto se presenta como una de las vías fundamentales para poder controlar una potencial futura crisis, subrayando las responsabilidades de los órganos de administración y puestos clave de dirección y exigiendo su cumplimiento con la referencia de nuevas guías y buenas prácticas a las que aproximarse.

Este mayor foco y relevancia de la implicación y desarrollo de un marco de control fiable y sólido se traduce en medidas concretas para las entidades, tales como:

- Marco de apetito al riesgo efectivo (y su revisión por parte de auditoría interna y/o un experto independiente, como exigencia de las mejores prácticas y para dar más credibilidad al supervisor)
- Cumplir las mejores prácticas para un gobierno en base a riesgos (de nuevo supervisión por comparación y aplicación de guías y procedimientos clave en esta área, ej RAF)
- Interactuar con la cultura del riesgo (exposición, gestión, control, medición, gobernanza del mismo)
- Mayor implicación del Consejo (mayor debate, mayor trazabilidad y evidencia de éste, actas con detalle y este tipo de evidencia)
- Evaluación y selección de consejeros formados e idóneos, con experiencia suficiente (ej examen de consejeros previos a su nombramiento, entrevista con el regulador)
- Información que vaya al consejo, que esté a su disposición con tiempo, el formato de la misma (ejecutivo, claro y completo, con margen para su análisis y debate)
- Se crean comisiones específicas para asesorar y "cuidar" al consejo en sus nuevas responsabilidades (comisión de riesgos, ej claro en Ley 10/2014)
- Aplicación de principios del "Risk culture" contemplado por el FSB, tales como "Tone from the top" (adopción de cultura y criterios desde el consejo) y "Accountability" (responsabilidad y rendición de cuentas)

Los principios expuestos por el documento de “guidelines” de Basilea se refieren a distintos ámbitos, centrados en la gestión de riesgos desde el propio Consejo hasta las líneas de negocio, poniendo especial relevancia en la gestión y seguimiento de la misma en base a los marcos formalizados y cultura de la entidad, así como los roles y responsabilidades concretas (a ser evaluadas) del Consejo, Alta Dirección y áreas de control (CRO, AI y cumplimiento).

Resumen de implicaciones

Principios	Ámbito	Implicaciones
1, 2 y 3	Consejo	<ul style="list-style-type: none"> - Definición y formalización de responsabilidades - Necesidad de aportar evidencias acerca del rol del Consejo, su implicación y desempeño - Responsabilidad sobre el marco de control interno - Cualificación y composición: evaluación periódica por SSM - Definición de estructura y prácticas a cumplir por el Consejo y a considerar por la entidad y el SSM - Interlocución directa con el supervisor (SSM), a través de mail, teléfono o contactos personales
4	Alta Dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Foco similar del SSM sobre sus responsabilidades - Cumplimiento con la información facilitada al Consejo - Interlocución directa con el Consejo, habitual y referida a los aspectos clave en materia de riesgos - Responsable de un marco de control adecuado - Responsabilidad sobre la aplicación práctica del RAF
5	Gobernanza en grupos	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad a efectos de matriz y filiales - Interlocución con supervisores locales - Intercambio de información válida y efectiva
6, 7 y 8	CRO y gestión y control del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> - Rol relevante en la entidad, con referencia a su nombramiento, cese y retribución desde Consejo - Capacidad para acceder al Consejo y Comisión de Riesgos, así como para controlar áreas de negocio - Independencia de las áreas de negocio, igualmente en materia de retribución - Soporte de la Alta Dirección, Comisión de Riesgos y Consejo en la definición del Marco de apetito - Definición de escenarios de estrés (Consejo) - Seguimiento y backtesting a efectos de riesgo
9	Cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Relevancia en la segunda línea de defensa - Reputación del banco e implicaciones CNMV
10	Auditoría Interna	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable ante el Consejo (acceso directo) - Recursos suficientes y formados - Revisión del marco de gestión de riesgos (RAF, etc)
11	Retribuciones	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad del Consejo (foco de CNMV) - Definidas a largo plazo y con “malus” - A revisar de forma independiente cada año
12	Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> - Divulgación interna y externa - Calidad de la información - Detalle de estructuras de gobernanza
13	Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> - Exigencia y mayor escrutinio sobre gobernanza - Interlocución directa con Consejo y Alta Dirección - Evaluación de las políticas de gestión de riesgos - Exigencias calendarizadas y formalizadas (medidas correctoras relevantes) - Atención permanente sobre gobernanza

3

Los 13 principios de Basilea

Principio 1: Responsabilidades generales del Consejo

El Consejo es el responsable global y último del banco, incluyendo la aprobación y supervisión de la implantación en la entidad de los objetivos estratégicos, marco de gobernanza y cultura corporativa, así como de la supervisión de la Alta Dirección.

Se establecen de forma clara y concreta las responsabilidades del Consejo, que recogen la totalidad de las obligaciones de la entidad en distintas áreas, la estrategia, decisiones clave en materia de personal y, especialmente, las relacionadas con la gestión de riesgos y funciones de control.

En este sentido, **el Consejo es responsable de dotar a la organización de una estructura que permita a la Dirección afrontar sus responsabilidades y funciones**. De esta forma, el Consejo deberá:

- Establecer y dar seguimiento a los objetivos y estrategia del banco.
- Establecer la cultura corporativa y valores de la entidad.
- Asegurarse de la implantación de un apropiado marco de gobernanza (para lo que deberá considerar detalladamente los requerimientos de las *guidelines* de Basilea).
- Desarrollar el marco de apetito al riesgo, junto con la Dirección y el CRO, considerando para ello el entorno competitivo y regulatorio, intereses de la entidad a largo plazo y exposición y capacidad para la gestión de los riesgos a los que se enfrenta.
- Supervisar el cumplimiento del banco con el RAS, política de riesgos y límites.
- Aprobar y supervisar el proceso de autoevaluación de capital, los planes de capital y liquidez de la entidad, políticas de cumplimiento y sistema de control interno.
- Aprobar la selección y supervisar el desempeño de la Alta Dirección.
- Supervisar el diseño y funcionamiento del sistema de retribución de la entidad, asegurándose de que está alineada con la cultura y marco de apetito al riesgo de la entidad.

El Consejo debe revisar el marco de gobernanza periódicamente, asegurando que se mantiene apropiado en función de los cambios materiales de tamaño de la entidad, complejidad, entorno geográfico de sus actividades, estrategia, mejores prácticas de gobernanza y requerimientos regulatorios.

Se espera un papel activo del Consejo en el liderazgo, gestión de la entidad y aprobación de políticas clave y control de riesgos, haciéndose necesario evidenciar dicha implicación real y suficiente por su parte, a través de la trazabilidad de los aspectos tratados, información facilitada, tiempos manejados en su análisis, debate interno, equilibrios de los miembros, challenge de los no ejecutivos a los ejecutivos, etc.

En este sentido, el Consejo es responsable de tomar en consideración los intereses de los depositantes, accionistas y otros *stakeholders* relevantes, así como de asegurar una **efectiva relación con sus supervisores**.

Promover una cultura corporativa sólida para la entidad es uno de los aspectos clave en materia de gobernanza, tomando Basilea referencias del FSB para guiar dentro del enfoque “tone at the top”.

Como parte del marco de gobernanza por el que debe velar el Consejo se encuadra en una parte fundamental su responsabilidad de **supervisar un sólido marco de apetito al riesgo (“RAF”, en sus siglas en inglés)**, desarrollando una gobernanza y acciones de remedio en caso de excederse límites en diferentes riesgos, habiéndose de comunicar, en su caso, al Consejo.

El Consejo **deberá tomar un papel activo en la definición del RAF** para la entidad, en base a su estrategia, capital, planes financieros y políticas de retribución, siendo fácilmente entendible por las principales partes afectadas:

- Consejo
- Alta Dirección
- Empleados (necesidad de comunicación)
- Supervisor (encargado de revisarlo y discutirlo con la entidad)

En este sentido, tanto el RAF como su articulación práctica (“RAS”) deberán:

- Incluir consideraciones **cuantitativas y cualitativas**.
- Establecer **riesgos** individuales y agregados **que el banco está dispuesto a asumir** de cara a lograr sus objetivos y desarrollar su actividad dentro de su tolerancia al riesgo.
- Definir los **límites y consideraciones** necesarios para poder desarrollar la actividad según la estrategia de negocio.
- **Comunicar el marco de apetito al riesgo** del consejo de forma efectiva, enlazando las decisiones habituales o diarias, compartiendo los aspectos de riesgo y decisiones estratégicas por todo el banco.

La correcta aplicación del marco de apetito al riesgo supone la interacción entre Consejo, Alta Dirección, Control del Riesgo y negocio, incluyendo el CFO. De esta forma, se habrán de definir claramente los roles y responsabilidades en la gestión de riesgos, identificando las tres líneas de defensa.

Las responsabilidades por cada línea en base a la estructura de la entidad deben ser definidas y comunicadas.



1^{a)} La **primera línea defensa** será la responsable de la gestión del día a día de los riesgos, identificando, evaluando y reportando cada exposición, en consideración del marco de apetito al riesgo aprobado y sus políticas, procedimientos y controles.

La forma en que las líneas de negocio afrontan estas responsabilidades debe reflejar la cultura de riesgo de la entidad.

2^{a)} La **segunda línea de defensa** complementa las actividades de la primera, a través de su seguimiento y reporting y siendo el responsable de los niveles de riesgo asumido, controlando el mismo de forma independiente de las líneas de negocio.

Esta línea igualmente incluye la función de cumplimiento, que debe dar seguimiento al cumplimiento con la normativa en vigor, regulación y códigos y políticas a los que la entidad esté sujeta. **La función debe contar con suficiente reconocimiento, autoridad, independencia y acceso al Consejo.**

3^{a)} La **tercera línea de defensa** consiste en una función de auditoría interna independiente y efectiva, que proporcione al Consejo un confort de calidad a partir de sus revisiones globales del marco de riesgo de la entidad, enlazándolos con la cultura de la organización, la estrategia, planes de negocio, políticas de retribución y procesos de decisión.

Los responsables de auditoría interna deben estar formados de manera apropiada y no implicados en ningún aspecto de negocio.

El **Consejo deberá asegurar** que la gestión del riesgo, la función de cumplimiento y la de auditoría interna están correctamente situados en la organización, dimensionados según la realidad de la entidad y gestionan sus responsabilidades de forma efectiva e independiente.

En su **revisión periódica**, el Consejo deberá concluir sobre si las políticas y controles de la Alta Dirección, los responsables de Control del Riesgo o las figuras de Cumplimiento y Auditoría interna para identificar posibles aspectos de mejora.

De la misma forma, el Consejo deberá supervisar a la Alta Dirección, asegurando que sus actuaciones se enmarcan dentro de lo contemplado por el marco de apetito al riesgo y cultura de la entidad, considerando actuaciones en caso contrario.

En concreto, **el Consejo deberá reunirse periódicamente con la Alta Dirección**, cuestionarse y criticar en su revisión la información de la Dirección, definir una política de retribución apropiada y basada en los objetivos de largo plazo, así como asegurar un plan de sucesión para la Dirección y puestos clave.

La interlocución directa del SSM con consejeros y alta dirección es una novedad en los procedimientos de supervisión para las entidades españolas, debiendo estar preparados para esta posibilidad, como nuevo aspecto relacionado con el foco puesto en los órganos de gobierno y especialmente consejo de administración de los bancos, lo que conllevará invertir en cierta preparación y orden de la información utilizada en el día a día en el desempeño de sus responsabilidades.

Principio 2: Cualificación y composición del Consejo

Los miembros del Consejo deberán estar y permanecer cualificados, tanto individual como colectivamente, en el ejercicio de sus funciones. Deberán entender su supervisión y rol en materia de Gobierno corporativo, así como estar habilitados para ejercerlo de forma sólida y juzgar de forma objetiva los asuntos de la entidad.

El Consejo debe estar compuesto por perfiles que permitan asumir las responsabilidades que se le asignan, facilitando una efectiva supervisión, para lo que deberá contar con un número adecuado de independientes.

Cuando la experiencia del consejo se considere insuficiente en relación con determinadas áreas, **el Consejo estará habilitado para apoyarse en expertos independientes de la forma que necesite.**

El proceso de selección de los consejeros debe contar con una **evaluación rigurosa a efectos de identificar y seleccionar los perfiles adecuados**, incluso proponiendo perfiles para la sucesión. En la selección se verificará que el candidato:

- a) Cuente con el conocimiento, capacidades, experiencia e independencia para afrontar sus responsabilidades a la luz del negocio de la entidad y su perfil de riesgo.
- b) Cuente con integridad y buena reputación.
- c) Disfrute del tiempo necesario para afrontar de forma completa sus responsabilidades.

Asimismo, **debe ser independiente de forma que no se vea limitado o bajo influencia** de personas, posiciones mantenidas en el pasado o presente o relaciones personales, profesionales o económicas con otros miembros del Consejo o Dirección de la matriz o el Grupo.

La formación ha de ser continua, especialmente en los consejeros menos experimentados en según qué áreas, como financiero, regulatorio y experiencia relacionada con riesgos.

Las novedades en materia de supervisión llevan a un mayor grado de escrutinio al Consejo, en la evaluación de su desempeño, involucración en el día a día, funcionamiento interno, políticas formales, aplicación de las mismas, existencia de libertad de opinión y debate, evidencia del mismo, equilibrios para poder llegar a él, etc.

Principio 3: Estructura y prácticas del Consejo

El Consejo ha de definir las estructuras apropiadas para la gobernanza de la entidad, así como las prácticas para que funcionen, siendo periódicamente revisadas para asegurar su efectividad.

Organización y asesoramiento al Consejo

El Consejo ha de estructurarse en términos de liderazgo, tamaño, y uso de comités para afrontar de forma efectiva su rol de supervisión y otras responsabilidades. Esto supone que se haya de asegurar que cuente con el **suficiente tiempo e información para analizar y discutir** los aspectos de su responsabilidad en profundidad y con una robusta discusión.

El Consejo debe mantener y actualizar de forma periódica las reglas de su funcionamiento operativo, apoyándose en leyes, otros documentos, derechos, responsabilidades y actividades clave.

Como apoyo en su desempeño, el Consejo podrá contar con **asesoramiento regular** en determinadas materias de un experto independiente, bien para su Consejo de forma global, para sus Comités o Comisiones de asesoramiento (Auditoría, Riesgos, Nombramientos y Retribuciones) o para sus miembros de forma individual. El Consejo deberá:

- Revisar periódicamente su estructura, tamaño y composición.
- Evaluar la conveniencia de cada miembro de forma periódica (al menos anualmente), considerando su **desempeño real en los consejos de la entidad**.
- Deberá revisar periódicamente la efectividad de sus prácticas de gobierno y procedimientos, bien de forma propia o bien a través del asesoramiento de un tercero, determinando potenciales mejoras y cambios.
- Utilizar los resultados de su asesoramiento y apoyo al Consejo como parte de sus esfuerzos de mejora de cara a compartirlos con el supervisor cuando los requiera.

El Consejo debe mantener **actas y evidencias y documentación apropiadas** para resumir los aspectos tratados, recomendaciones realizadas y soportar las decisiones tomadas, así como sus deliberaciones y decisiones, quedando disponibles para ser revisadas por el supervisor.

El documento de Basilea está en versión borrador sujeto a comentarios y pendiente de ser publicado definitivamente el próximo 9 de enero de 2015, con lo que determinados aspectos podrán ser matizados o modificados en su versión oficial. En todo caso, las exigencias en materia de gobernanza se intensificarán, con especial atención en los puestos clave de las entidades.

Rol del Presidente

El Presidente desempeña un rol fundamental en el correcto funcionamiento del Consejo, aportando su liderazgo y **su responsabilidad sobre el correcto y efectivo funcionamiento de forma global**.

Debe velar por el que las decisiones sean tomadas de una forma sólida y **basadas en la correcta información**.

También **debe motivar y empujar la discusión crítica y asegurar que las visiones disidentes o críticas son expresadas en libertad y discutidas dentro del proceso de decisión**.

Con el fin de promover revisiones y equilibrios, **el Presidente del Consejo debe ser un miembro no ejecutivo** y no ser presidente de otro comité.

En jurisdicciones o países en los que esté permitido que el Presidente asuma responsabilidades ejecutivas, el banco deberá tomar **medidas para mitigar los impactos negativos de las revisiones y equilibrios de dicha situación**. Esto supondrá contar con un líder del consejo o consejero coordinador, como independiente o posición similar, o contar con un número elevado de no ejecutivos en el consejo para proveer de suficiente contraste a los miembros ejecutivos.

Comités del Consejo

Para incrementar la eficiencia y lograr **una mayor profundidad** en el análisis de diferentes áreas, el Consejo debe establecer comités especializados, ofreciendo evidencia al supervisor sobre el correcto y efectivo desarrollo de los mismos.

El número y naturaleza de estos comités depende de muchos factores, como el tamaño del banco y consejo, de las naturaleza de las áreas de negocio y del perfil de riesgo.

Cada comité debe contar con un chárter o instrumentos para **estructurar su mandato**, alcance y procedimientos de trabajo. Esto supone tener definido cómo el comité reporta al Consejo, que se espera de los miembros del comité, etc.

Los comités deben contar con **adecuada documentación de sus deliberaciones y decisiones**, como actas, resúmenes de aspectos tratados, recomendaciones, decisiones tomadas, etc. En todo caso habrán de contar con sus responsabilidades formalizadas, de cara a la **evaluación de su efectividad por parte del supervisor**.

El Comité de Riesgos pasa a tener un rol clave en las entidades, alejado de la aprobación de operaciones y centrado en el asesoramiento al Consejo en materia de apetito al riesgo, dando seguimiento continuado al cumplimiento de los límites establecidos y de las actividades dirigidas a llegar a los objetivos propuestos sin exceder los niveles de tolerancia que la cultura de riesgos de la entidad supone y se ha formalizado.

Comité de Auditoría

- Es requerido para los bancos de tamaño significativo y altamente recomendable para los muy pequeños.
- Debe quedar diferenciado de otros comités.
- El presidente debe ser independiente y no el presidente del Consejo o de otro comité.
- Debe estar formado en su totalidad por independientes o no ejecutivos.
- Los miembros deben contar con **experiencia específica previa**.
- Es responsable del reporting financiero.
- Es el responsable de la supervisión e interacción con auditores internos y externos.
- Propone o recomienda al Consejo o accionistas el nombramiento o revocación del auditor externo.
- Revisa y aprueba el alcance y frecuencia de la auditoría.
- Recibe los informes de auditoría clave, en los que se requiere a la Dirección medidas correctoras en un plazo determinado, se exponen políticas non-compliance, leyes y regulaciones y otros problemas identificados por auditores o funciones de control.
- **Supervisión del marco de políticas y procedimientos contables**.
- Revisión de las opiniones de terceras partes en el diseño y efectividad del marco de gobierno de riesgos y control interno.
- Cuando sea necesario, deberá contar con **asesoramiento experto por parte de un externo**.

Comité de Riesgos

- Es requerido para los bancos de tamaño significativo y altamente recomendable para los muy pequeños.
- Debe ser diferenciado del comité de auditoría, pero cuenta con responsabilidades similares.
- El presidente debe ser independiente y no el presidente del Consejo o de otro comité.
- Debe incluir una mayoría de miembros independientes.
- Debe contar con **miembros experimentados en gestión de riesgos y sus prácticas**.
- **Debe discutir las estrategias de riesgos, bien de forma agregada o riesgo a riesgo, estableciendo recomendaciones al Consejo y sobre el marco de apetito al riesgo**.
- Debe revisar sus políticas al menos anualmente.
- Debe supervisar a la Dirección para asegurar el cumplimiento de lo aprobado en las políticas de riesgos.

Es el responsable de asesorar al Consejo sobre las políticas de apetito al riesgo, supervisar su articulación, su cultura de riesgo en el banco y la interacción y supervisión del CRO.

Existen otros comités o comisiones delegadas del consejo, especializados en materias clave y exigidos por la CRD y el ordenamiento nacional.

Asimismo se plantean otros comités como mejores prácticas, ya sean dirigidos al cuidado de la gobernanza de las entidades o la transparencia de las mismas en la comunicación de la información.

El trabajo del comité incluye la supervisión de las estrategias de gestión de capital y liquidez, así como otros riesgos relevantes, como el de crédito, mercado, operacional o de cumplimiento y reputacional, de cara a ser consecuentes con el marco de apetito al riesgo.

El comité debe recibir puntualmente el reporting del CRO y aspectos en relación al marco de apetito al riesgo, su seguimiento y control de métricas.

Comité de Retribuciones

- Es requerido para los bancos de tamaño significativo y altamente recomendable para los muy pequeños.
- Debe velar por que la **política de retribuciones de la entidad sea consistente con su cultura, con el modelo de negocio a largo plazo y con el marco de apetito al riesgo**, su desempeño y control, así como de cualquier requerimiento legal o regulatorio.
- Está constituido para poder afrontar un ejercicio competente e independiente sobre las políticas y prácticas y los incentivos formalizados.

Otros comités del Consejo

Se identifican otros comités especializados que se han vuelto comunes en el sector, tales como:

- **El comité de recursos humanos o gobernanza:** ofrece recomendaciones al Consejo para los nuevos miembros del mismo y de la Alta Dirección. Puede involucrarse en la evaluación del Consejo y la supervisión de la Alta Dirección, así como en la supervisión de personal del banco o las políticas de recursos humanos.
- **Comité de ética o de cumplimiento:** se asegura de que el banco cuenta con los medios adecuados para promover la toma de decisiones adecuada y el cumplimiento de leyes, reglamentos y normas internas. Proporciona supervisión de la función de cumplimiento (asemejable al Comité de Riesgos con la función del CRO).

Conflictos de interés

Se identifican potenciales conflictos de interés en relación con clientes o dentro del propio Grupo, en relaciones comerciales y líneas de reporte o utilización de información confidencial.

El Consejo se presenta como responsable último del cumplimiento por parte de la entidad, de sus administradores y Alta Dirección de los requerimientos normativos de distinta índole, habiendo de asegurar un marco de control adecuado para cumplir con dicha responsabilidad, especialmente atendiendo a lo significativo de los desarrollos regulatorios que se están formalizando en los últimos ejercicios tras la crisis reciente.

El consejo es el responsable de la gestión y control de estos posibles conflictos de interés, debiendo gestionar aquéllos que se puedan prevenir, apoyándose en los roles de control interno y supervisión y aplicando políticas corporativas sólidas.

Para ello, **el Consejo debe contar con políticas de conflictos de interés formalizadas**, así como un proceso de cumplimiento. Estas políticas incluirán:

- El deber como consejero de evitar en lo posible las actividades que puedan crear conflictos de intereses o la apariencia de conflictos de intereses.
- Ejemplos de dónde pueden surgir conflictos al servir como miembro del consejo.
- Un proceso de revisión y aprobación riguroso para los miembros del Consejo para la revisión y garantía de que sus actividades no creen un conflicto de intereses
- El deber de un miembro de revelar con prontitud toda cuestión que pueda resultar o que suponga un conflicto de intereses.
- La responsabilidad de un miembro de abstenerse en la votación de cualquier asunto en el que pueda tener un conflicto de intereses o donde su objetividad o capacidad para cumplir adecuadamente con su deber pueda verse comprometida.
- Definición de procedimientos adecuados para transacciones con partes relacionadas.
- Los procedimientos a seguir por el Consejo en caso de que se dé cualquier incumplimiento de la política.

En la responsabilidad de divulgación de la política el Consejo deberá velar por el que se distribuya consecuentemente y llegue al supervisor en su rol de revisión.

Principio 4: La Alta Dirección

La Alta Dirección es responsable de llevar a cabo la dirección de la entidad de forma consistente con la estrategia de la misma, el marco de apetito al riesgo, las políticas de retribución e incentivos y otras políticas aprobadas por el Consejo, siempre bajo la supervisión de éste.

La organización y los procedimientos y la toma de decisiones de la Alta Dirección deben ser claros y transparentes y están diseñados para promover una gestión eficaz del banco. Esto incluye la claridad sobre el papel y la autoridad de las distintas posiciones dentro de la Alta Dirección, incluyendo el CEO.

El foco supervisor también se centra en la Alta Dirección, en su cualificación y desempeño acorde a los requerimientos en materia de gobierno, así como en función de su definición de una estructura de control válida y la correcta información al Consejo, de forma completa, ejecutiva y suficientemente anticipada para su toma de decisiones en el ejercicio de sus responsabilidades.

La Alta Dirección deberá contar con las competencias y experiencia necesarias para el desempeño de su responsabilidad, contando con acceso a posibilidades de **formación regular para mantener y mejorar sus aptitudes**. Asimismo, estarán contratados o promocionados internamente a partir de procesos adecuados que tomen en consideración las características propias del puesto en cuestión, siendo responsabilidad del Consejo esta contratación.

La Alta Dirección contribuye a un sólido gobierno corporativo a través de su conducta y supervisión de los profesionales a su cargo, de cara a asegurar que sus **actividades son consistentes con la estrategia del negocio, el marco de apetito al riesgo y las políticas aprobadas por el Consejo**.

La Alta Dirección debe implantar los sistemas de gestión y control de riesgos financieros o no financieros para la definición de procesos y controles adecuados y el cumplimiento de la legislación vigente, regulación aplicable y políticas internas.

- Esto incluye funciones de gestión de riesgos, cumplimiento y auditorías integrales e independientes, así como un sistema global efectivo de controles internos.
- La Alta Dirección debe reconocer y respetar las tareas y responsabilidades independientes, de cumplimiento y función de auditoría para no interferir en su ejercicio.

La Alta Dirección debe proveer al Consejo la información que necesite para afrontar sus responsabilidades, supervisión y evaluación del desempeño de la propia Alta Dirección. En este sentido, la Alta Dirección debe mantener al Consejo regular y adecuadamente informado de los asuntos materiales, incluyendo:

- Cambios en la estrategia de negocio o apetito al riesgo.
- Situación y condición de la entidad.
- Incumplimiento de límites de riesgo o reglas de cumplimiento.
- Fallos de control interno.
- Aspectos legales o reglamentarios que afecten a la entidad.

En casos de grupos de entidades los requerimientos y responsabilidad de Consejos y Alta Dirección aplican tanto a la matriz como a las filiales, debiendo velar por la definición de un marco de control adecuado y válido para la mitigación de riesgos del grupo, contando con recursos suficientes para afrontar esta responsabilidad y rindiendo cuentas a supervisores locales y globales.

Principio 5: Gobernanza de estructuras de Grupo

El Consejo de la matriz de un grupo es el responsable de asegurar la existencia de un marco de gobernanza claro y adecuado para la estructura, negocios y riesgos de dicho grupo y entidades que lo forman.

Con el fin de cumplir con sus responsabilidades el Consejo deberá:

- Establecer una estructura de grupo (incluyendo la persona jurídica y estructura empresarial) y un **marco de gobierno con funciones y responsabilidades claramente definidos**, incluidos los que están en el nivel de la matriz y los que están en el nivel de las subsidiarias.
- Definir una estructura de Consejo y dirección para las participadas que sea apropiada para contribuir a la **supervisión efectiva de las empresas y filiales y que tenga en cuenta los diferentes riesgos a los que tanto el grupo o matriz como filiales están expuestos**.
- Evaluar si marco de gobierno corporativo del grupo incluye políticas adecuadas, los procesos y los controles y **aborda los riesgos en toda la empresa y las estructuras de cada entidad jurídica**.
- Asegurar marco de gobierno corporativo del grupo incluye los procesos adecuados y controles para identificar y abordar los **posibles conflictos de interés intragrupo**, tales como las derivadas de las transacciones entre entidades del grupo.
- Aprobar las **políticas y estrategias** de forma clara para el establecimiento de nuevas estructuras físicas y jurídicas, y asegurarse de que son **coherentes con las políticas y los intereses del grupo**.
- Evaluar si existen sistemas eficaces para **facilitar el intercambio de información** entre las diversas entidades, para gestionar los riesgos de las entidades por separado, así como del grupo en su conjunto, y para garantizar un control eficaz del grupo.
- Contar con **recursos suficientes para vigilar el cumplimiento de las subsidiarias** con todos los requisitos legales, reglamentarios y de gobernanza aplicables.
- Mantener **una relación efectiva tanto con el regulador local** (NCA) y, a través del Consejo de la filial (o contacto directo) con los reguladores de todas las filiales.

La gestión y control del riesgo se muestra como proceso clave para las entidades, en la involucración del Consejo en la definición de cultura de riesgo y marco de apetito que formalice la misma, su seguimiento y reporte periódico, así como medidas de remediación definidas en cada caso y marco de gobernanza detallado.

Principio 6: Gestión y control del riesgo

Los bancos deben tener una función de gestión de riesgos eficaz e independiente, bajo la dirección de un jefe de riesgos (CRO), con la categoría suficiente, la independencia, los recursos y el acceso al Consejo.

La función de gestión de riesgos independiente es un componente clave de la segunda línea de defensa. Esta función es responsable de **supervisar la totalidad de las actividades relacionadas con el riesgo de la entidad**, con autoridad suficiente (en todo el Banco y sus filiales) para ello. Las principales actividades de la función de gestión de riesgos deben incluir:

- **Identificar riesgos** materiales en su carácter individual, agregado y emergente.
- La **evaluación de estos riesgos** y medición de la exposición del banco a los mismos.
- **Apoyar al Consejo** en su implementación, revisión y aprobación del marco de gobernanza del riesgo en toda la entidad, que incluye la cultura de riesgo del banco, el apetito de riesgo, RAS y límites de riesgo.
- **Seguimiento continuo** de las actividades de riesgo y exposición para asegurarse de que están en línea con el apetito de riesgo aprobado por el Consejo, los límites y las necesidades de capital o de liquidez correspondientes (es decir, planificación de capital).
- **Definir alertas tempranas o sistema de triggers** para los incumplimientos del apetito al riesgo de la entidad o los límites definidos.
- **Influir** y, cuando sea necesario, criticar las decisiones que supongan un riesgo material.
- **Presentación de informes a la Alta Dirección, Comité de Riesgos o al Consejo** y, en según qué caso, proponer acciones de remedio o para mitigar el riesgo.

Si bien es común que CRO se encuadren y desarrolleen su actividad en estrecha **colaboración con las unidades de negocio** o relacionadas con las mismas, su función debe ser lo suficientemente **independiente de las unidades de negocio, sin participar en la generación de ingresos**. Esta independencia es un componente esencial de una función de gestión de riesgos efectiva, como es tener acceso a todas las líneas de negocio que tienen el potencial de generar riesgo material para el banco, así como a las filiales.

El CRO o puesto equivalente ha de tener acceso directo al Consejo y Comité de Riesgos, con capacidad para discutir decisiones de negocio, manteniéndose independiente y con un rol tan relevante como para tener que ser compartido por la entidad con el supervisor un potencial cese en su cargo.

La función de gestión de riesgos debe tener un número suficiente de personal que posea la experiencia y cualificación necesaria, incluyendo el conocimiento del producto y del mercado, así como las disciplinas de control de riesgos. Debe tener **la capacidad y la voluntad de testar e impugnar de forma efectiva las decisiones de las líneas de negocio** en relación con todos los aspectos del riesgo derivado de las actividades del banco.

Las entidades grandes, complejas o de carácter internacional o bien otro tipo de bancos basados en su perfil de riesgo y requerimientos de gobernanza locales, deben contar con un **alto directivo** (CRO o equivalente) con una responsabilidad dentro de la función de gestión de riesgos del banco. El análisis de **Basilea reconoce la figura similar al CRO** en determinadas entidades, valorable por su parte pero que habrá de cumplir de igual forma con la independencia y otros requisitos detallados en este documento.

El CRO es el principal responsable de supervisar el desarrollo y la aplicación de la función de gestión de riesgos del banco, así como de **apoyar al Consejo en su desarrollo de apetito al riesgo y articulación del mismo para traducir el apetito por el riesgo en una estructura de límites de riesgo**. Junto con la Dirección, debe participar activamente en la definición de las medidas de riesgo y límites para las distintas líneas de negocio y el seguimiento de las mismas.

Las responsabilidades del CRO también incluyen la gestión y la **participación en los procesos de toma de decisiones clave** (por ejemplo, la planificación estratégica, planificación de capital y liquidez, nuevos productos y servicios, diseño de compensación y funcionamiento).

El CRO debe tener la categoría, autoridad y las competencias necesarias para supervisar las actividades de gestión de riesgos del banco. Debe ser independiente y contar con acceso a toda la información necesaria para realizar sus funciones. Sin embargo, no debe tener responsabilidad en relación con las líneas de negocio operacionales o funciones de generación de ingresos, sin darse el **“doble hatting” o duplicidad en funciones de control y negocio** (es decir, ni el COO, ni el CFO, ni el auditor u otro alto directivo debieran ejercer como CRO).

Si bien las líneas formales de reporte pueden variar a través de los bancos, **el CRO debe informar y tener acceso directo al Consejo y Comité de Riesgos sin impedimento alguno**, con capacidad para tratar cuestiones clave de riesgo. De hecho, la interacción entre el CRO y el Consejo y/o Comité de Riesgos debe tenerse con regularidad, pudiendo darse sin ejecutivos presentes.

Tanto la designación, como el cese y otros cambios en la posición CRO deben ser aprobados por el Consejo o Comité de Riesgos, divulgándose públicamente y discutiéndose con el supervisor.

La identificación y control de riesgos obliga al seguimiento de una serie de elementos tanto cuantitativos como cualitativos, que habrán de ser revisados por la entidad y monitorizados de forma continua y que de igual forma serán evaluados por el supervisor, con un elevado grado de escrutinio y para lo que se hace recomendable la formalización y definición de políticas y procedimientos actualizados.

Principio 7: Identificación del riesgo, seguimiento y control

Los riesgos han de ser identificados, seguidos y controlados en una base individual y de visión completa. La sofisticación de la entidad y la infraestructura de control interno debe permanecer coordinada con los cambios en el perfil de riesgo de la entidad, de los riesgos del entorno y del sector.

El marco de gobernanza del riesgo del banco debe incluir **políticas, apoyadas por apropiados procedimientos y procesos de control**, para garantizar que las capacidades de identificación de riesgos, de agregación, de mitigación y de seguimiento son acordes con el tamaño, la complejidad de la entidad y su perfil de riesgo.

El proceso de evaluación de riesgos debería incluir un **análisis continuo de los riesgos** existentes, así como la identificación de riesgos nuevos o emergentes. Los riesgos deben ser capturados de todas las unidades organizativas que se originan riesgo. Las concentraciones asociadas a riesgos materiales igualmente deberán tenerse en cuenta en la evaluación del riesgo.

La identificación de riesgos y medición deberían incluir **elementos tanto cuantitativos como cualitativos**, y medir difíciles de cuantificar riesgos, como el riesgo de reputación.

Los controles internos se han diseñado, entre otras cosas, para **cumplir con el que cada riesgo clave tiene una política, proceso u otra medida, así como un control** para asegurar que tales políticas, procesos u otra medida se estén aplicando y funcionan según lo previsto.

Los bancos deben tener los datos internos y externos precisos para identificar y evaluar los riesgos, tomar decisiones estratégicas de negocio y determinar la suficiencia de capital y liquidez. **El Consejo y la Alta Dirección deben prestar especial atención a la calidad, integridad y exactitud de los datos utilizados para tomar decisiones.**

Aunque las calificaciones crediticias y modelos de riesgos externos pueden ser útiles, si bien la responsabilidad de la evaluación de los riesgos es de la propia entidad, sin reemplazarse los análisis de riesgos cualitativos y su seguimiento.

Los procedimientos de gestión y control de riesgos deben contar con ejercicios de estrés que planteen dificultades posibles a la entidad para evaluar su capacidad de respuesta, habiendo de ser validados y aprobados los distintos escenarios por los consejos de administración y realizando posteriormente pruebas de “backtesting” para contrastar la precisión del proceso de gestión y control.

Como parte de su análisis cuantitativo y cualitativo, **el banco debe utilizar las pruebas de stress y análisis de escenarios para entender mejor las exposiciones de riesgo bajo una variedad de circunstancias adversas.**

- Pruebas de estrés internas que cubran una **gama de escenarios basados en hipótesis razonables** de las dependencias y correlaciones. La **Alta Dirección y, en su caso, el Consejo debe revisar y aprobar los escenarios** que se utilizan en los análisis de riesgo del banco.
- **Los resultados del programa de pruebas de estrés deben ser revisados periódicamente con Consejo o el Comité de Riesgos.** Los resultados del ensayo deben ser incorporados en las revisiones de la propensión al riesgo, el proceso de autoevaluación del capital, los procesos de planificación de capital y liquidez, y los presupuestos. También deben estar vinculadas al Recovery Plan y a la planificación de la resolución.
- **Los resultados** de las pruebas de stress y análisis de escenarios también **deben ser comunicados** y dar la debida consideración a las líneas de negocio relevantes.

Los bancos deberán comparar periódicamente los resultados reales con las estimaciones de riesgo (es decir, **backtesting**) para ayudar a juzgar la precisión y la eficacia del proceso de gestión de riesgos y hacer los ajustes necesarios.

Además de identificar y medir la exposición al riesgo, la función de gestión del riesgo debe evaluar las posibles formas de mitigar estos riesgos. En algunos casos, la función de gestión de riesgos puede ordenar que el riesgo se reduzca o cubra para limitar la exposición. En otros casos, como cuando hay **una decisión de aceptar o asumir el riesgo que está más allá de los límites de riesgo** (de forma temporal) o tomar riesgos que no se pueden cubrir o mitigar, la función de gestión de riesgos debe dar seguimiento y reportar las posiciones para asegurar que se mantienen en el marco de límites y controles o dentro de la **aprobación como excepción**. Cualquiera de estos enfoques puede ser apropiado en función del tema en cuestión, a condición de que la **independencia de la función de gestión de riesgos** no se vea comprometida.

Los **bancos deberán contar con la gestión del riesgo y los procesos** de aprobación para nuevos productos o ampliados o servicios, líneas de negocio y los mercados, así como para las transacciones grandes y complejas que requieren un uso significativo de recursos o que tienen riesgos difíciles de cuantificar. Los bancos también deben contar con una **aprobación y revisión de los procesos de externalización** de funciones bancarias a terceros.

Claves del Gobierno de Riesgos	
1	El gobierno interno debe diseñarse a nivel de entidad/ grupo, abarcando todas las actividades relevantes del negocio
2	Debe existir un marco común para gestionar todos los tipos de riesgo identificados
3	Debe ser la base para la toma de decisiones en la entidad y la gestión de la solvencia
4	Se deben obtener resultados cualitativos y cuantitativos, existiendo una comunicación transparente
5	Debe ser un proceso permanente que incluya e integre las actividades de control del riesgo para optimizar el desempeño de la entidad
<ul style="list-style-type: none"> • Construir una cultura de gestión del riesgo en la organización. • Establecer una clara separación entre los roles y responsabilidades de cada una de las líneas del sistema de gobierno de riesgos. • Definir claramente las líneas de comunicaciones y responsabilidad. • Identificar y documentar formalmente la estructura de los comités, sus responsabilidades y su jerarquía. • Utilizar la segunda y tercera línea para el control y supervisión de las labores de admisión y gestión del riesgo que se efectúan en la primera línea. • Dimensionar adecuadamente y organizar de manera efectiva cada una de las líneas. • Diseñar un sistema de gobierno de riesgos dinámico que sea capaz de identificar de forma proactiva y adaptarse a los cambios en el entorno o la aparición de circunstancias inesperadas. • Dedicar el tiempo suficiente a la discusión de los riesgos y su control por parte de la entidad. 	

La función de gestión de riesgos debe dar su opinión sobre los riesgos derivados de estos procesos, así como de la **capacidad del proveedor externo para gestionar los riesgos y cumplir con las obligaciones** legales y reglamentarias.

Los **consejos de las filiales y sus altos directivos son los responsables** del desarrollo de procesos eficaces de gestión del riesgo de sus entidades, debiendo apoyar la eficacia de la gestión de riesgos a nivel de grupo. Las matrices deben asegurarse de que la filial cuenta con las herramientas adecuadas y de que ésta entiende las obligaciones de información de la matriz a las autoridades como Grupo.

Fusiones y adquisiciones, desinversiones y otros cambios en la estructura organizativa de un banco pueden plantear problemas especiales de gestión de riesgos. En particular, podrían darse dificultades en la identificación de riesgos o que éstos una vez realizada la operación corporativa entren en **conflicto con los objetivos estratégicos del banco o su apetito de riesgo**. La función de gestión de riesgos debe participar activamente en la evaluación de los riesgos que podrían derivarse de las fusiones y adquisiciones y reportar sus hallazgos directamente al Consejo o Comité de Riesgos.

Principio 8: Comunicación del riesgo

Un marco efectivo de gobernanza de los riesgos de una entidad requiere de una robusta comunicación interna sobre la tipología de riesgos, tanto a lo largo de la organización como en el reporte a Consejo y Alta Dirección.

La comunicación continua sobre cuestiones de riesgo, incluida la estrategia de riesgos del banco, a través de toda la entidad es un principio clave de una sólida cultura de riesgos. Una **cultura de riesgo fuerte debería promover el conocimiento de riesgos y fomentar la comunicación abierta y el desafío de la asunción de riesgos en toda la organización**, así como verticalmente, hacia y desde el Consejo y la Alta Dirección.

La información debe ser comunicada al Consejo de una manera oportuna, precisa y comprensible para que estén preparados para tomar decisiones. Además de garantizar que el Consejo y la Alta Dirección están suficientemente informados, los responsables de la función de gestión del riesgo deben **evitar información voluminosa** que pueda dificultar la identificación de cuestiones clave. **El Consejo debe establecer revisiones periódicas** de la pertinencia y exactitud de la información que recibe y determinar si se necesita información adicional.

La efectiva cultura de riesgos, integrada en el día a día de las entidades deberá ser compartida de forma adecuada, llegando a todas las líneas de negocio y control afectadas y permitiendo una perspectiva completa en su gestión. Asimismo, requiere de un debate abierto en la Alta Dirección, tanto en su definición como de cara a su aprobación final y cumplimiento posterior, sin existir información relevante no transmitida o tomas de decisiones aisladas.

Los informes deben comunicar con precisión la exposición al riesgo y los resultados de las pruebas de stress o análisis de escenarios y debe **provocar una discusión robusta** de, por ejemplo, las exposiciones actuales y potenciales del banco (particularmente bajo los escenarios estresados), las relaciones del riesgo y el apetito de riesgo y límites. El informe también debe incluir **información sobre el entorno y sector**, para identificar las condiciones del mercado y las tendencias que pueden tener un impacto en el perfil de riesgo actual o futuro del banco.

Los sistemas de notificación del riesgo deben ser dinámicos, completos y precisos, no sólo a nivel desagregado, sino que **también deben ser agregados para permitir una perspectiva de toda la exposición al riesgo**. Los sistemas de notificación de riesgos deben tener en claro las deficiencias o limitaciones en las estimaciones de riesgo, así como las **dependencias de riesgo o correlaciones**.

Bancos deben **evitar "silos" en organización que puedan impedir el intercambio efectivo de información** entre los responsables del sistema de control, dando lugar a **toma de decisiones de forma aislada**. Superar estos obstáculos de intercambio de información puede requerir que el Consejo, la Alta Dirección y las funciones de control evalúen las prácticas establecidas con el fin de fomentar una mayor comunicación.

Principio 9: Cumplimiento

El Consejo de Administración es responsable de supervisar la gestión del riesgo de cumplimiento del banco. Debe aprobar el enfoque y las políticas, así como el establecimiento de una función permanente de cumplimiento en la entidad.

La función de cumplimiento independiente es un componente clave de la segunda línea de defensa. Esta función es responsable, entre otras cosas, de promover y supervisar que el banco opera con integridad y en cumplimiento aplicables, leyes, reglamentos y políticas internas.

La función de cumplimiento comienza en el Consejo. Será más eficaz en una cultura corporativa que hace hincapié en los estándares de honestidad e integridad y en la que el Consejo de Administración y la Alta Dirección sean ejemplo.

La figura de cumplimiento en las entidades ha de ser evaluada y potenciada en caso de ser necesario, tras el foco puesto por CNMV en su Circular 1/2014 y relevancia como parte de la segunda línea de defensa y responsabilidades últimas, en materia de riesgos que afecten a la reputación. El SSM pondrá foco en aspectos que le afectan de forma directa, como la comercialización a clientes o el abuso de mercado, a lo que se unen otras responsabilidades relevantes como el blanqueo de capitales.

Se refiere a todas las personas dentro del banco y debe ser visto como una parte integral de las actividades de negocio del banco. Un banco debe agarrarse a altos estándares en desempeño de su actividad y deben en todo momento esforzarse por respetar el espíritu y la letra de la ley. **Si no se considera el impacto de sus acciones sobre sus accionistas, clientes, empleados y los mercados, puede dar lugar a la publicidad engañosa y caer en riesgos reputacionales significativos, incluso sin incumplir ninguna norma.**

La **Alta Dirección del banco es responsable de establecer formalmente un enfoque y las políticas que contienen los principios básicos a seguir por el Consejo, Dirección y personal de cumplimiento.** Se deberán explicar los principales procesos por los que los riesgos de cumplimiento deben ser identificados y gestionados a través de todos los niveles de la organización. La claridad y la transparencia pueden ser promovidas al hacer una distinción entre las normas generales para todos los miembros del personal y las normas que sólo se aplican a grupos específicos de personal.

La función de cumplimiento debe asesorar al Consejo y a la Alta Dirección en cumplimiento de las leyes, reglas y normas, así como mantenerles informados de los constantes desarrollos de la materia. También debe ayudar a educar al personal sobre cuestiones de cumplimiento, actuar como punto de contacto dentro del banco para las consultas de cumplimiento de los miembros del personal, y proporcionar orientación sobre la aplicación adecuada de leyes, reglas y normas en forma de políticas y procedimientos y otros documentos tales como manuales de cumplimiento, los códigos internos de conducta y guías.

La función de cumplimiento es independiente del negocio y proporciona informes por separado al Consejo sobre los esfuerzos del banco en las áreas antes mencionadas y sobre cómo el banco está administrando su riesgo de cumplimiento.

Para ser efectiva, la función de cumplimiento debe tener suficiente autoridad y visibilidad en la organización, la independencia, los recursos y el acceso al Consejo, que respetará su independencia y capacidad para no interferir en su función.

Las áreas de atención especial por parte de la función de cumplimiento incluyen aquellos que pudieran generar riesgos para la reputación del banco, incluyendo el fraude o soborno, el blanqueo de dinero, las sanciones de los países, el trato justo y protección del cliente y las prácticas que plantean distintas cuestiones éticas.

La revisión periódica del marco de gobernanza por la función de Auditoría Interna incluirá como un mínimo, sin quedar limitado a ello una evaluación de:

- la eficacia de las funciones de gestión de riesgos y cumplimiento;*
- la calidad del reporting de riesgos al Consejo y Alta Dirección; y*
- la eficacia del sistema de control interno de la entidad.*

Principio 10: Auditoría interna

La función de auditoría interna proporciona una garantía independiente al Consejo y la Alta Dirección en la promoción de un proceso de gobernanza eficaz y sólido. La función de auditoría interna debe tener un mandato claro, rendir cuentas al Consejo, ser independiente de las actividades auditadas y disponer de capacidad, habilidades, recursos y autoridad adecuados y suficientes dentro de la entidad.

El Consejo y la Alta Dirección deben reconocer y admitir que una función de auditoría interna independiente y cualificada es vital para un proceso de gobernanza eficaz. Una función de auditoría interna eficaz proporciona una garantía independiente al Consejo y Alta Dirección de la calidad y la eficacia del control interno de la entidad, de la gestión de riesgos y los sistemas y procesos de gobierno

La función de auditoría interna **debe ser responsable ante el Consejo** en todos los asuntos relacionados con el desempeño de su mandato. Debe ser **independiente** de las actividades auditadas y disponer de capacidad, la autoridad y los recursos dentro del banco para permitir a los auditores para llevar a cabo sus tareas con eficacia y objetividad.

El Consejo y la Alta Dirección pueden aumentar la eficacia de la función de auditoría interna a través de:

- exigir la **evaluación independiente de la eficacia y eficiencia del control interno, gestión de riesgos y los sistemas y procesos de gobernanza**;
- exigir que los auditores internos se adhieran a **las normas profesionales nacionales e internacionales**, tales como los establecidos por el Instituto de Auditores Internos;
- y **asegurar que el personal de auditoría cuenta con habilidades y recursos** acordes con la dimensión y realidad de la entidad.

El Consejo y la Alta Dirección deben respetar y promover la independencia de la función:

- asegurando que los informes de auditoría interna **se reporten al Consejo sin filtro** alguno, contando con acceso directo a Consejo y Comité de Auditoría.
- **exigiendo la corrección oportuna** y eficaz de los aspectos detectados en su revisión
- exigiendo una **evaluación periódica del marco de gobernanza global de riesgo**.

Las políticas de retribuciones de las entidades pasan a ser un aspecto objeto de la supervisión, aplicándose criterios mucho más exigentes al respecto y poniendo el foco en las mismas diferentes organismos, como el propio BIS o recientemente ESMA y su aplicación por parte de CNMV en su Circular 1/2014 y futuras acciones de inspección, lo que llevará a las entidades a planificar y controlar de forma más intensa sus esquemas de retribución.

Principio 11: Retribuciones

La estructura y políticas de retribuciones de la entidad se deben alinear con una sólida y eficaz gestión del riesgo debe considerar la salud a largo plazo de la organización y conductas de toma riesgo apropiadas.

Los sistemas de retribuciones son un componente clave de la estructura de gobierno y de incentivos a través del cual el Consejo y la Alta Dirección promueven el buen desempeño, transmiten conductas de riesgo aceptables y refuerzan la cultura de la entidad. El Consejo es el responsable de la supervisión general de dicho sistema para toda la entidad.

Además, **el Consejo debe controlar regularmente (al menos una vez al año) su aplicación** y conveniencia a través de su revisión, para asegurar que se está aplicando como debe.

Los principios del FSB sobre retribución están destinados a aplicarse a las instituciones financieras importantes, pero son especialmente críticas para las SIFIs. En todo caso, **se insta tanto a las entidades más pequeñas como a las autoridades nacionales a considerar y poner en práctica los principios del FSB**, o las disposiciones nacionales conformes con base en ellos.

El Consejo debe aprobar la remuneración de los altos ejecutivos, incluyendo el CEO, CRO y el jefe de auditoría interna, y debe supervisar el desarrollo y el funcionamiento de las políticas de compensación, sistemas y procesos de control de las mismas.

Las instituciones financieras importantes deben tener un Comité de Remuneraciones como parte integrante de su estructura de gobierno y organización para supervisar el diseño y el funcionamiento del sistema de compensación en nombre del Consejo. **Estará constituido de una manera que le permita ejercer un juicio competente e independiente sobre las políticas y prácticas de remuneración y los incentivos creados para gestionar el riesgo, el capital y la liquidez.**

Para los empleados de las funciones de control de riesgos, cumplimiento y otras funciones de control, la compensación debe determinarse de manera independiente del negocio y las medidas de desempeño deben basarse principalmente en la consecución de sus propios objetivos, para no poner en peligro su independencia.

Los calendarios de pago deben ser sensibles a los resultados de riesgo en un horizonte plurianual. Esto se logra a menudo a través de acuerdos que difieren una parte suficientemente grande de la compensación por un período suficientemente largo de tiempo hasta que los resultados de riesgo se hacen más conocidas y ciertas. Esto incluye disposiciones "malus / confiscación" (donde la compensación se puede reducir o invierte basado en riesgos finalmente incurridos, reduciéndose o invirtiéndose la remuneración en caso de demostrarse que la remuneración pagada se basa en hechos erróneos.

La estructura de retribución **debe promover el rendimiento a largo plazo** y estar en línea con la estrategia de negocio y de riesgos, los objetivos, los valores y los intereses a largo plazo del banco e incorporar medidas para prevenir conflictos de intereses.

Los programas de compensación deben facilitar el **cumplimiento de apetito por el riesgo**, promover conductas de riesgo adecuado y alentar a los empleados para actuar en interés de la empresa en su conjunto (teniendo también en cuenta los intereses de los clientes) en lugar de para sí mismos o sólo sus líneas de negocio.

Las prácticas por las cuales se paga una compensación por los **posibles ingresos futuros cuyo calendario y la verosimilitud sean inciertos deben ser evaluados cuidadosamente por medio de indicadores clave, tanto cualitativos y cuantitativos**. Los bancos deben asegurarse de que la retribución variable se ajusta para tener en cuenta toda la gama de actuales y potenciales riesgos de un empleado toma, así como los riesgos incurridos, incluidas infracciones de los procedimientos internos o los requisitos legales.

Principio 12: Desgloses y transparencia

El gobierno del banco debe ser suficientemente transparente para sus accionistas, depositantes, otras partes interesadas y participantes del mercado.

La transparencia es coherente con un gobierno corporativo sólido y eficaz. Es difícil para los accionistas, depositantes, otras partes interesadas y participantes del mercado vigilar de forma efectiva el desempeño de las responsabilidades del Consejo y de la Alta Dirección cuando no hay suficiente transparencia, recomendándose la creación de un **Comité encargo de la transparencia de la entidad**. Por tanto, **el objetivo de la transparencia en el ámbito del gobierno corporativo es proporcionar estas partes interesadas la información necesaria que les permita evaluar la efectividad del Consejo y Alta Dirección en el gobierno del banco.**

A pesar de la divulgación puede ser menos detallada para los bancos no cotizados, especialmente aquellos que cuentan con accionista único, sin embargo, se exponen al mismo tipo de riesgo financiero que los cotizados, incluyendo su participación en los sistemas de pago y aceptación de depósitos minoristas.

Las exigencias en materia de transparencia e información al mercado y agentes interesados son cada vez mayores, cobrando especial relevancia la calidad de los datos y la formalización de las políticas y procesos, facilitando tanto la publicación de determinada información de forma segura y la propia evidencia y trazabilidad en la interlocución con el supervisor.

Todos los bancos, incluso los cotizados, con menores requerimientos que cumplir, deben revelar información relevante y útil que apoya las áreas clave de la gestión empresarial identificadas por el Comité (de transparencia).

Esa información deberá ser proporcionada al perfil de tamaño, complejidad, estructura, importancia económica y de riesgo del banco. **Como mínimo, los bancos deberían divulgar anualmente** la siguiente información:

- el enfoque de la contratación para la selección de los miembros del consejo y de sus conocimientos, habilidades y experiencia;
- la política seguida para asegurar que los miembros del Consejo aporten diferentes puntos de vista;
- si el banco ha establecido o planificado comités y el número de veces de su celebración se ha dado.

En general, el banco debe cumplir con lo dispuesto en la sección de divulgación y transparencia de los principios de la OCDE. En consecuencia, la divulgación debe incluir, pero no limitarse, a una **información material sobre los objetivos del banco, las estructuras y políticas de la organización y de gobierno, accionistas mayoritarios y derechos de voto y transacciones con partes relacionadas**.

Los bancos relevantes han de cumplir con las exigencias y principios de transparencia del **FSB sobre remuneraciones**. En particular, se habrá de publicar un informe anual sobre la política de remuneración, que habrá de incluir:

- el proceso decisivo seguido para determinar la política de retribuciones de todo el banco;
- las características de diseño más importantes del sistema de retribución, así como los criterios utilizados para la medición del rendimiento y ajuste de riesgo;
- y la información cuantitativa agregada sobre la retribución.

Se insta al supervisor de las entidades a lograr una evaluación comprensiva de la gobernanza de los bancos, planificándose contactos, entrevistas, revisión de informes o documentación con el Consejo y la propia Alta Dirección. Por tanto, se podrán dar en el futuro entrevistas directas entre el supervisor y los consejeros, ejecutivos y no ejecutivos, así como con la Dirección, verificando su grado de implicación en la gestión de la entidad.

Principio 13: El papel de los supervisores

Los supervisores deben orientar y supervisar el gobierno corporativo en los bancos, incluso a través de evaluaciones integrales y una interacción regular con los Consejos y la Alta Dirección, exigiendo mejoras y medidas correctivas cuando sea necesario, y compartiendo la información sobre gobierno corporativo con otros supervisores.

El Consejo y la Alta Dirección son los principales responsables de la gobernanza del banco, y los accionistas y supervisores deberían exigirles responsabilidad por ello.

Orientación sobre las expectativas para una buena gestión empresarial

Los supervisores deben establecer orientaciones o normas (en consonancia con los principios establecidos en el documento de Basilea), requiriendo que los bancos tengan políticas y procedimientos de gobierno corporativo sólidos. Esta orientación es especialmente importante cuando las leyes nacionales, reglamentos, códigos o requisitos para la salida a bolsa son demasiado genéricos o insuficientes para atender las necesidades de gobierno corporativo.

Las guías en materia de regulación deberían abordar, entre otras cosas, las **expectativas de equilibrios y una clara asignación de responsabilidades, la rendición de cuentas y la transparencia entre el Consejo y la Alta Dirección** y dentro del banco. Además de la orientación o normas, en su caso, los supervisores también deben compartir las mejores prácticas de la industria en materia de gobierno corporativo con los bancos que supervisan.

Evaluaciones integrales de gobierno corporativo de un banco

Los supervisores deben tener procesos para evaluar plenamente el gobierno corporativo de un banco.

Tales evaluaciones pueden llevarse a cabo mediante revisiones periódicas de materiales escritos e informes, entrevistas con los miembros del consejo y el personal del banco, exámenes, autoevaluaciones por parte del banco, y otros tipos de vigilancia dentro y fuera del sitio.

Las entrevistas o evaluación del Consejo en materia de implicación, desempeño y adecuada gestión de la entidad se centrarán en aspectos como:

- *La formación y adecuación para el cargo (evaluación individual y colectiva)*
- *Demostración de comportamientos eficaces, intervención y equilibrios de poder en el Consejo*
- *Implantación de un marco de control acorde a las exigencias de las buenas prácticas*

Las evaluaciones del supervisor también deben incluir una **comunicación regular con el Consejo, Alta Dirección** y los responsables del control del riesgo, cumplimiento y funciones de auditoría interna **y externa**.

Los supervisores deben **evaluar si el banco ha puesto en marcha mecanismos eficaces** para que el Consejo y la Alta Dirección ejecuten sus respectivas responsabilidades de supervisión.

Los supervisores deben evaluar **si el Consejo y la Alta Dirección tienen procesos establecidos para la supervisión de los objetivos estratégicos del banco**, incluyendo el apetito de riesgo, la rentabilidad y situación de la entidad, la suficiencia de capital, planificación de capital, la liquidez, perfil de riesgo y la cultura de riesgos, los controles, las políticas de retribución, y la selección y la evaluación de la gestión.

Los supervisores deben prestar especial atención a la supervisión de las funciones de:

- gestión y control de riesgos,
- de cumplimiento, y
- de auditoría interna.

Esto debería incluir la evaluación de la medida en que el Consejo interactúa y se reúne con los representantes de estas funciones. Los supervisores deben determinar si los controles internos están siendo evaluados adecuadamente y contribuir a una sana gobernanza en todo el banco.

Los supervisores deben evaluar los procesos y los criterios utilizados por los bancos en la selección de los miembros del Consejo y la Alta Dirección y, que consideren necesarias, **obteniendo información acerca de la experiencia y el carácter de los mismos.** La aptitud individual y colectiva de los miembros del consejo y la alta dirección debe ser **objeto de atención permanente por los supervisores.**

Los supervisores también deben esforzarse para evaluar la eficacia de gobierno del Consejo y Alta Dirección, especialmente con respecto a la cultura de riesgo del banco. Una evaluación de la eficacia de la gobernabilidad tiene como objetivo determinar el grado en que **tanto Consejo como Alta Dirección demuestran comportamientos eficaces que contribuyen a la buena gobernanza.**

La evaluación de la eficacia de la gobernanza incluye la revisión de cualquier evaluación de consejero o alto directivo, encuestas o entrevistas y otra información usada habitualmente por la entidad para evaluar su cultura interna, aportando observaciones desde el supervisor y juicios cualitativos.

La interacción con los Consejeros y Alta Dirección por parte del supervisor se planteará como regular y frecuente, proponiendo diversos medios, como entrevistas personales, mails, teléfono, etc. En todo caso se propone anual, con una mayor frecuencia en casos de Presidente, Consejero coordinador o presidentes de las comisiones del Consejo (Auditoría, Riesgos, Nombramientos y Retribuciones).

Para llegar a estos juicios, los supervisores deben ser especialmente conscientes de la consistencia del tratamiento a través de la entidad supervisada **y garantizar que el personal tenga la formación y la competencia adecuada en estas áreas.**

La interacción regular con los consejeros y altos directivos

Los supervisores deben interactuar regularmente con los Consejos de Administración, los miembros individuales del Consejo, los Altos Directivos y los responsables de las funciones de gestión de riesgos, de cumplimiento y de auditoría interna.

Esto debe incluir **reuniones regulares** e intercambios ad hoc, a través de una variedad de vehículos de comunicación (por ejemplo, **e-mail, teléfono, reuniones en persona**).

El propósito de las interacciones es apoyar el **diálogo oportuno y abierto entre el banco y los supervisores sobre una serie de cuestiones**, incluyendo:

- (i) las estrategias del banco,
- (ii) el modelo de negocio y los riesgos,
- (iii) la eficacia de la gestión empresarial en el banco,
- (iv) la cultura del banco,
- (v) los problemas de gestión y la planificación de la sucesión,
- (vi) la retribución e incentivos, y
- (vii) otras preocupaciones o expectativas de supervisión.

Los supervisores también pueden proporcionar información al banco en sus operaciones en relación con sus **peers** o competidores comparables, la evolución del mercado y los riesgos sistémicos emergentes.

La frecuencia de las interacciones puede variar de acuerdo con el perfil de riesgo de la entidad, tamaño, complejidad, estructura, importancia económica y riesgo del banco. Sobre esta base, los supervisores podrán reunirse con el Consejo, pero **con mayor frecuencia con el Presidente del mismo, con el consejero coordinador y con los presidentes de comités clave**. Para los bancos de importancia sistémica, la interacción debe ocurrir con mayor frecuencia, sobre todo con los miembros del Consejo y los miembros de la Alta Dirección y los responsables de la gestión de riesgos, cumplimiento y auditoría interna.

La formalización dada en las últimas comunicaciones del Banco de España tras las recomendaciones del MoU y análisis ad hoc realizado por consejeros del propio BdE son ejemplo de las futuras comunicaciones del SSM a las entidades, en base a un plan de supervisión actualmente en definición por entidad, aplicando un metodología de supervisión común y requiriendo acciones concretas y con un calendario determinado.

Exigir mejora y medidas correctoras a tomar por un banco

Los supervisores deben tener una gama de herramientas a su disposición para atender las necesidades de mejora de la gobernanza y los fracasos de gobernabilidad. Ellos deben ser capaces de **exigir medidas de mejora y las medidas correctivas y asegurar la rendición de cuentas para el gobierno corporativo de un banco**.

Estas herramientas pueden incluir la **capacidad de obligar a cambios en las políticas y procedimientos del banco, la composición del Consejo de Administración o Alta Dirección o tomar otras acciones correctivas**. La elección de la herramienta y los plazos para las medidas correctivas deben ser proporcionales al nivel de riesgo que la deficiencia supone para la seguridad y solidez del banco o el sistema financiero pertinente.

Cuando un supervisor requiere a un banco que adopte medidas correctoras, el supervisor debe establecer un **calendario para su conclusión**. Los supervisores deben tener procedimientos para escalar y **llegar a medidas correctoras más estrictas o aceleradas** en el caso de que un banco no aborde adecuadamente las deficiencias identificadas o el supervisor considere que otras medidas justifica este requerimiento.

Cooperación e intercambio de información de gobierno corporativo con otros supervisores

La cooperación e **intercambio de información adecuada entre las autoridades públicas competentes**, incluidos los supervisores bancarios, pueden contribuir de manera significativa a la eficacia de estas autoridades en sus respectivos roles.

Esta comunicación puede ayudar a los supervisores a **mejorar su evaluación de la gobernanza global de un banco y los riesgos que enfrenta**, sobre todo en un contexto de grupo, y ayudar a otras autoridades a evaluar los riesgos que presenta para el sistema financiero en general.

La información compartida debe ser relevante a efectos de supervisión y se le facilitarán dentro de los límites de la confidencialidad y otras leyes aplicables. Se podrán justificar acuerdos especiales, como un memorando de entendimiento, para gobernar el intercambio de información entre los supervisores o entre supervisores y otras autoridades.

4

FSB: The thematic review on risk governance

Antecedentes

Las deficiencias en la gobernanza del riesgo fueron citadas como unos de los factores que contribuyen a la crisis financiera mundial.

La revisión se inició en febrero de 2012 para evaluar el progreso de las autoridades nacionales y las entidades a hacer frente a estas deficiencias en la gobernanza del riesgo.

Alcance

La revisión se centró en tres áreas clave en la gobernanza del riesgo:

- **Responsabilidades y prácticas del Consejo**
- Función de gestión de riesgos en toda la Firma
- Evaluación independiente del marco de gobernanza del riesgo

Proceso de revisión

- Dos juegos de cuestionarios enviados a:
- 24 jurisdicciones miembro del FSB
- **36 bancos** y agentes de bolsa en el país considerará significativa

Se solicitó a los supervisores que evaluaran las respuestas por sus entidades.

- Ningún conjunto de principios / normas para la gobernanza del riesgo

Se utilizaron las normas o recomendaciones existentes como criterios de evaluación de los progresos realizados por las autoridades nacionales y las entidades

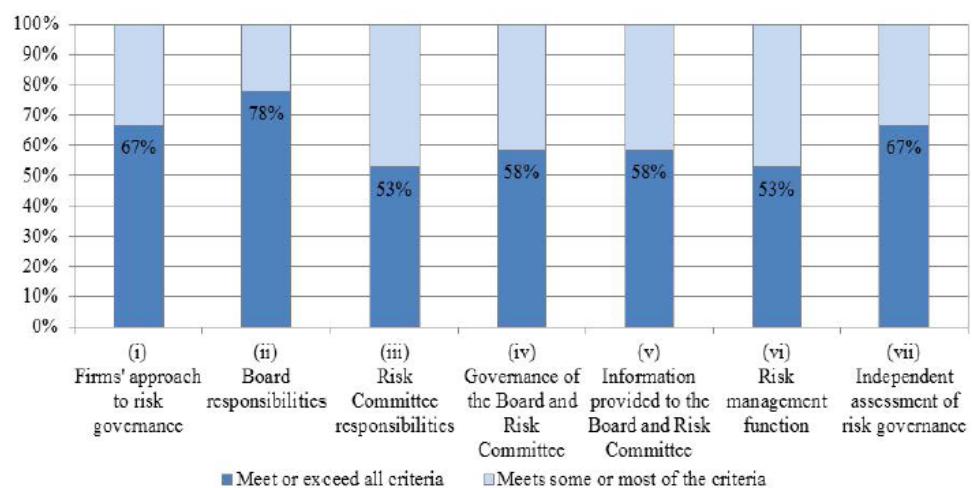
- Se organizaron dos mesas redondas para recabar la opinión del sector

Tras la publicación de su análisis y conclusiones por parte del FSB y posterior desarrollo de aspectos de gobernanza por Basilea, es de esperar una adaptación para Europa, así como una asunción de estos criterios por parte del supervisor único, con un impacto real y en el corto plazo para las entidades, que habrán de evaluar sus sistemas de control y organización, así como la preparación para un tipo de evaluación novedosa y más exigente.

Principales conclusiones

- Las entidades encuestadas con las prácticas de gobierno de riesgos ahora están actualmente más avanzadas que las directrices nacionales, por ejemplo:
 - **evaluación de las habilidades colectivas y las cualificación del Consejo**, así como de su eficacia a través de autoevaluaciones o de terceros
 - **comité de riesgos** independiente que comprende sólo los consejeros independientes, con una definición clara de la misma
 - **la función del CRO** para todo el grupo y su gestión de riesgos que tiene la categoría, autoridad e independencia para impugnar las decisiones de riesgo
- A pesar de las mejoras significativas en la gobernanza del riesgo post crisis, se puede hacer más tanto por las autoridades nacionales y las entidades
- Compromiso insuficiente entre las autoridades nacionales y las entidades
- Buen progreso en la consideración de la categoría del CRO, su autoridad e independencia. Pero se puede hacer más en las siguientes áreas:
 - **no “dual hatting”** y línea de reporte directo al CEO
 - el **acceso a la Comisión de Riesgos y Consejo** sin impedimentos (incluyendo la presentación de informes de forma directa)
 - **reuniones periódicas sin presencia de la Dirección**
- **El desarrollo de un efectivo marco de apetito al riesgo ("RAF")** sigue siendo un reto para la mayoría de las entidades consultadas
- Prácticas generalmente sólidas para la **evaluación independiente de los sistemas de control interno**. Sin embargo, no existen expectativas específicas sobre la evaluación de la gobernanza del riesgo por parte de auditoría interna
- Casi todas las empresas tienen un **Director Ejecutivo de Auditoría independiente**, que reporta directamente al Comité de Auditoría, pero puede mejorar para el acceso a otros directores

Supervisory evaluations for all surveyed firms



Recomendaciones

- Las jurisdicciones miembros del FSB deberían **fortalecer su orientación en regulación y supervisión de las instituciones financieras**, en particular para las SIFI
- Organismos de referencia y definición de guías deben **revisar los principios para la gobernanza**
- La cultura del riesgo juega un papel crítico - FSB Supervisory Intensity and Effectiveness (“SIE”), grupo para explorar formas de **evaluar formalmente la cultura de riesgo**, sobre todo en las G-SIFI
- Las autoridades nacionales deberían proporcionar **más orientación sobre los principales aspectos en relación al RAF** para mejorar su capacidad de evaluar el progreso de las entidades hacia una gestión eficaz del riesgo, para publicar la nomenclatura común de los términos utilizados en las declaraciones de propensión al riesgo por finales de 2013
- Consideración del FSB de lanzar una revisión de la gobernanza del riesgo después de 2016

El documento del FSB es el punto de partida en la definición de guidelines por parte de Basilea en relación a los aspectos clave en la gestión de riesgos, materia de gobierno interno y gobierno corporativo, buscando una mayor implicación del Consejo y definición de sus responsabilidades, así como formalización de procedimientos y gestión y control a partir de posiciones de independencia.

5

La regulación en PwC

Anticipación, priorización y planificación

Desde 2011 la Unidad de Regulación Financiera viene asesorando a las entidades españolas y europeas acerca de las **implicaciones, requerimientos e impactos** que conllevan los intensos desarrollos y novedades regulatorias formalizados tras la relevante crisis del sector.

En este proceso **se han identificado prioridades de distinto tipo**, ayudando a ordenar la avalancha venida desde la regulación, ayudando a entender el origen de la misma y el efecto concreto que conlleva en cada caso, de forma que se pueda dimensionar el grado de respuesta y la necesidad de invertir o no en ella.

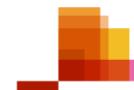
Tras un proceso de reestructuración del sector financiero español, todavía en marcha, comenzado en el 2012 y en el que estuvimos muy cerca del programa en todo momento, trasladando las principales premisas en su definición y pasos específicos, en el último ejercicio, evaluamos los **principales impactos en materia de regulación y supervisión**, con motivo de la entrada en vigor del supervisor único.

En este análisis y en nuestros procesos de asesoramiento a las principales entidades del sector, acompañándolas en este camino de adaptación a un nuevo y muy diferente escenario, **hemos podido destacar una serie de prioridades a abordar en la preparación para la entrada en vigor del SSM**:

- Marco de gobernanza, con especial énfasis en el Consejo de Administración
- Planificación de capital (IAC)
- Desarrollo del Marco de Apetito al Riesgo
- Políticas y Procedimientos: formalización
- Recovery Plans
- Cambio en los estándares de provisiones
- Requerimientos de Información

La URF de PwC desde hace más de un año ha anticipado y definido el marco de gobernanza como uno de los aspectos clave en la adaptación al nuevo marco supervisor

pwc cuenta con **equipo multidisciplinar** que ha estado implicado activamente en el análisis de los principales aspectos que giran en torno a este proceso de intensificación de los requerimientos a las entidades de crédito en materia de gobernanza, con motivo de la entrada en vigor del nuevo supervisor el próximo 4 de noviembre y el proceso de adaptación de las entidades al nuevo escenario y nuevos requerimientos regulatorios.



pwc

Si desea analizar con mayor detenimiento cualquiera de las cuestiones abordadas en este análisis, póngase en contacto con alguna de las personas indicadas a continuación:

Líder del sector financiero

Justo Alcocer

Leader of Financial Services

Tel.: + 915 684 044

justo.alcocer@es.pwc.com

URF - Unidad de regulación financiera

Alberto Calles Prieto

Socio Líder de la Unidad de Regulación Financiera

Tel.: +34 915 684 931

alberto.calles.prieto@es.pwc.com

Auditoría – Sector financiero

Alejandro Esnal Elorrieta

Socio de la División de Auditoría

Tel.: +34 915 684 066

a.esnal@es.pwc.com

TLS – Legal

Gemma Moral

Socia de Legal del Sector Financiero

Tel.: +34 915 684 467

gemma.moral@es.pwc.com

URF - Unidad de regulación financiera

Santiago Martínez-Pinna

Socio de la Unidad de Regulación Financiera

Tel.: +34 915 684 947

santiago.martinez-pinna@es.pwc.com

URF - Unidad de regulación financiera

Álvaro Benzo

Socio de la Unidad de Regulación Financiera

Tel.: +34 915 684 155

alvaro.benzo.gonzalez-coloma@es.pwc.com

Auditoría – Sector financiero

José María Sanz

Socio de la División de Auditoría

Tel.: +34 915 684 439

jose.maría.sanz@es.pwc.com

Auditoría – Sector financiero

Fco Javier Astiz

Socio de la División de Auditoría

Tel.: +34 915 684 991

javier.astiz@es.pwc.com

URF - Unidad de regulación financiera

Ismael Ahmad

Director de la Unidad de Regulación Financiera

Tel.: +34 915 684 376

ismael.ahmad.fontan@es.pwc.com

URF - Unidad de regulación financiera

Carlos Caballer

Director de la Unidad de Regulación Financiera

Tel.: +34 915 685 343

carlos.caballer@es.pwc.com