

## **CAPÍTULO 1-16 (BORRADOR)**

### **GOBIERNO CORPORATIVO.**

Este Capítulo provee un marco general que contempla integralmente las mejores prácticas de funcionamiento de un buen gobierno corporativo, complementando diversas disposiciones de esta Superintendencia referidas a la materia.

Por su importancia en el funcionamiento del sistema económico, los bancos son un tipo especial de agentes de mercado, pues su buen funcionamiento y una adecuada gestión de sus riesgos por parte de su gobierno corporativo, constituyen un pilar necesario para garantizar la solvencia de las entidades y fortalecer la estabilidad del sistema financiero, especialmente considerando el rol de intermediario financiero y su función como proveedor de liquidez en la economía. En virtud de ello, el gobierno corporativo de un banco debe ser diferente al de cualquier otro tipo de sociedad anónima, pues en su caso el beneficio de los deberes fiduciarios debiera hacerse extensivo a otros grupos de interés, en particular, sus depositantes.

Por tanto, este Capítulo contiene las normas o estándares relativos a gobierno corporativo, que deben cumplir los bancos y sus filiales como actores relevantes del sistema financiero, teniendo en cuenta la adopción de las mejores prácticas internacionales respecto de la materia. La implementación de esta normativa debe estar acorde con el tamaño, complejidad, estructura y perfil de riesgos de la institución.

#### **I. ÁMBITO DE APLICACIÓN.**

Aunque es difícil sintetizar los muchos aspectos que intervienen en un buen gobierno corporativo, para los efectos del presente Capítulo se considera el gobierno corporativo como el conjunto de instancias y prácticas institucionales que influyen en el proceso de toma de decisiones de una empresa, contribuyendo a la creación sustentable de valor en un marco de transparencia, adecuada gestión, control de los riesgos y responsabilidad empresarial frente al mercado.

Así, un adecuado gobierno corporativo bancario debe alinear incentivos en la organización y promover el respeto a los derechos de los accionistas y grupos de interés que participan directa o indirectamente en el banco, incluidos sus depositantes y acreedores.

Por ser el nexo entre los accionistas dueños del banco y la alta gerencia, esta normativa considera con mayor detalle el papel que juega el Directorio en el adecuado funcionamiento del gobierno corporativo.

## **II. ESTRUCTURAS DE GOBIERNO CORPORATIVO.**

Dado el alto interés en preservar la estabilidad y el adecuado funcionamiento del sistema financiero, es de especial relevancia la existencia de una estructura de gobierno corporativo sólida y eficiente en las entidades. Esta estructura se manifiesta en distintas instancias que incluyen: el rol de la junta de accionistas; el rol del directorio; el rol de la alta administración y el funcionamiento de distintas instancias de comités.

### **1. JUNTA DE ACCIONISTAS.**

La Junta de Accionistas corresponde a un órgano definido por ley para proveer, mediante la elección del directorio, la adecuada administración de una entidad bancaria. En esta instancia es donde se toman decisiones de la mayor relevancia para el funcionamiento del banco, ya sea en sus reuniones ordinarias como en aquellas reuniones extraordinarias.

Las principales obligaciones de esta instancia se encuentran comprendidas en la Ley de Sociedades Anónimas y en el reglamento de estas sociedades. En ellas se señala, entre otros aspectos, que la Junta de Accionistas debe amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas, entre los que se encuentran el asegurar su participación y voto; la elección y revocación de los directores; y, la participación en los beneficios de la sociedad.

Los accionistas deben poder participar en las decisiones que impliquen cambios relevantes en la sociedad, y ser informados sobre las mismas. Entre estos cambios pueden estar las modificaciones en los estatutos; modificaciones al capital; y las transacciones extraordinarias, incluida la transferencia de la totalidad o de una parte sustancial de los activos que, en la práctica, suponga la venta de la sociedad.

Asimismo, en las juntas, los accionistas deberán tener la oportunidad de participar y votar los acuerdos presentados a su consideración, debiendo ser debidamente informados sobre las normas que las rigen, incluidos los procedimientos de votación. Para estos efectos, se deberá anticipadamente facilitar información a los accionistas de la fecha, el lugar de celebración e información completa acerca de los temas que van a someterse a decisión en dichas juntas.

### **2. DIRECTORIO.**

Este estamento colegiado debe tener, dentro de sus funciones, la administración de la sociedad, la aprobación de los valores institucionales, la definición de los lineamientos estratégicos y la supervisión de las actividades conducentes al logro de éstos, como asimismo el establecimiento de los mecanismos de control que aseguren el cumplimiento de las normativas internas y externas.

Corresponde también al Directorio velar por la existencia de una cultura organizacional afiatada, de una estructura organizacional competente, de la mantención de un apropiado sistema de compensaciones y de la aplicación de un marco de políticas y procedimientos que permitan el equilibrio entre los negocios y la adecuada gestión de los riesgos. De igual forma, debe asegurar el cumplimiento de las diversas disposiciones legales y regulaciones a las que debe atenerse el banco, así como mantener una adecuada cooperación con los organismos reguladores.

Para efectos de este Capítulo, se entiende que en el caso de las entidades bancarias que son sucursales de bancos extranjeros, y por lo tanto carecen de Directorio, en lo que corresponda, las actividades de que trata esta normativa alcanzan a la instancia que hace sus veces en el país o en el exterior, según lo establecido por sus casas matrices.

Para que la labor del Directorio sea efectuada de manera eficaz y eficiente, éste debe mantener una posición de autoridad e independencia con la alta gerencia, y atender los distintos elementos que dan cuenta de la aplicación de sanas prácticas de gobierno corporativo.

Dichos elementos, que se tratan en los numerales siguientes, están en concordancia con sanas prácticas de gestión, y su implementación debe ser proporcional al tamaño, complejidad, estructura y perfil de riesgos de la institución.

### **2.1. Compromiso con el Gobierno Corporativo.**

Una de las labores propias del Directorio es instaurar y supervisar el marco de gobierno corporativo de la entidad. Si bien un sólido gobierno corporativo no depende exclusivamente del Directorio, su función es clave para impulsar la adopción y mantención de sanas prácticas sobre esta materia.

Es así como el Directorio debe definir y aprobar las políticas o pautas de gobierno corporativo que regirán su relación con los diversos grupos de interés de la sociedad, como con los distintos estamentos de la organización, garantizando una dirección y gestión con transparencia. Esto cubre, por ejemplo, el trato equitativo de sus accionistas, la protección de los clientes y depositantes, la actuación en el marco de la legislación vigente y la atención de sus empleados y proveedores, todo ello en el marco de la sostenibilidad de la entidad en el largo plazo.

Otro de los aspectos que caracterizan el compromiso del Directorio con el buen gobierno corporativo, dice relación con el establecimiento de un código de ética o conducta, que regule la actuación de todos los Directivos y funcionarios.

A continuación se mencionan situaciones observables que conducen a una conclusión positiva en la evaluación del compromiso del Directorio con el gobierno corporativo:

- El Directorio, en el ejercicio de sus funciones, ha definido políticas o un código de gobierno corporativo que reconoce los valores corporativos de la entidad. Las definiciones contenidas en las políticas de gobierno, especifican con claridad las responsabilidades inherentes a esos valores.

- De acuerdo a las definiciones contenidas en la política o en el código de gobierno, el Directorio desarrolla sus funciones de conformidad con el interés social, entendido como la viabilidad y maximización del valor de la empresa en el largo plazo, considerando el interés de los accionistas.
- El Directorio realiza un estricto seguimiento de las sanas prácticas de gobierno corporativo, buscando el desarrollo progresivo de mejores estándares en la materia.
- Las principales materias que se abordan en la política o en el código de gobierno, se refieren a aspectos como: el asegurar el trato equitativo a todos los accionistas; la protección de los derechos e intereses de los depositantes; la delimitación de responsabilidades entre el Directorio y la alta gerencia; la política de transparencia interna y externa acerca de los aspectos relevantes de la entidad; y las responsabilidades de deber y cuidado en el accionar de los Directores.
- Las políticas o el código de gobierno incorporan mecanismos efectivos para administrar los conflictos de interés que pudieran surgir entre las actuaciones de un Director y sus partes relacionadas.
- Las políticas o el código de gobierno corporativo son conocidos por toda la institución y están a disposición del público en los medios de difusión definidos por el Directorio.
- El Directorio vela por el cumplimiento de la política o código de gobierno. Para ese efecto evalúa, al menos anualmente, el cumplimiento de los estándares definidos en aquellos, impulsando las mejoras o correcciones que son necesarias.
- El Directorio garantiza la divulgación de la información relevante de la entidad, estableciendo el contenido mínimo que debe entregarse, el que comprende, entre otros aspectos, la composición accionaria de la entidad; los estatutos de la sociedad; la composición del Directorio; la política de compensaciones del Directorio y el cumplimiento de las políticas de gobierno.
- La memoria anual que da cuenta de la gestión de la empresa comprende, entre otros, un informe razonado del Directorio, los estados financieros y el detalle de las remuneraciones o compensaciones percibidas por los Directores.
- La institución cuenta con un código de ética o de conducta, el cual recoge los principios y normas de conducta que buscan guiar la actitud y el comportamiento de sus directivos y empleados en general.
- El contenido del código de ética o de conducta dice relación, entre otros asuntos, con la promoción de comportamientos profesionales al interior de la organización, el tratamiento de los conflictos de interés que puedan surgir en el desempeño de una función, la definición de préstamos a funcionarios y las condiciones de préstamos a relacionados. Asimismo, en este código se consideran canales de información, para que las personas que laboran en la entidad, puedan informar reservadamente de comportamientos que no se ajusten a este, o de infracciones a la ley o la normativa vigente.

- La entidad cuenta con mecanismos que aseguran que el código de ética o de conducta es conocido por toda la institución. Esta información también debe ser de conocimiento público.
- Los principios y deberes contenidos en dicho código son atendidos por los directivos y funcionarios del banco en el desarrollo de sus funciones. El banco cuenta con mecanismos de supervisión y control que aseguran su cumplimiento.

## **2.2. Estructura del Directorio.**

La responsabilidad principal de la realización de los negocios del banco y filiales reside en el Directorio y en la alta gerencia. Es difícil concebir que un banco pueda realizar sus actividades sin un Directorio que atienda a las necesidades crecientes de la entidad y en concordancia con la naturaleza de sus actividades.

La forma en que se estructura el Directorio de la institución dependerá de sus objetivos, de las distintas visiones que se necesiten para el desempeño de sus funciones, de las distintas capacidades técnicas de sus miembros, entre otras, lo que de alguna manera determina el número de Directores que debieran conformarlo. En ese sentido, es deseable que dicho número permita una participación activa de cada miembro, sin integrar más participantes de lo necesario, para no afectar su buen funcionamiento.

Es importante destacar que de conformidad a lo dispuesto en el inciso tercero del artículo 39 de la Ley 18.046 sobre Sociedades Anónimas, los Directores representan los intereses de todos los accionistas, controladores y minoritarios. Por consiguiente, se espera que un Director no pretenda imponer su voluntad o ejercer su cargo privilegiando el interés de un grupo de accionistas. Asimismo, se entiende que el Presidente del Directorio debe velar por su adecuado funcionamiento, asegurando que se lleven a cabo las directrices y estrategias aprobadas para la entidad. En relación con lo anterior, y sin perjuicio de lo contemplado en el artículo 50 bis de la Ley de Sociedades Anónimas, en general resulta deseable que en el Directorio participen directores independientes de los accionistas controladores, o grupos controladores.

Otro elemento de relevancia en la conformación del Directorio, es la existencia de habilidades básicas y técnicas, que permitan la toma de decisiones de manera comprensiva. Entre las primeras destacan habilidades como: liderazgo, competencias analíticas, objetividad en sus evaluaciones, y calidad moral y académica de sus miembros. Entre las segundas: conocimiento del mercado, experiencia de sus miembros en el sector financiero, comprensión del modelo operacional y de negocios del banco, en conjunto con una visión integral del banco y sus relacionadas y los riesgos asumidos.

En la evaluación a la estructura del Directorio, se destaca lo siguiente:

- Sin perjuicio de los aspectos legales que deben ser cumplidos, el tamaño del Directorio, debe ser congruente con la naturaleza de las actividades y la magnitud de las operaciones, lo que normalmente guarda relación con el capital requerido por la entidad.
- La conformación del Directorio debiera garantizar un tamaño que dé agilidad al proceso de toma de decisiones, a la participación y compromiso de los directores, y a la representatividad de los accionistas.
- El Presidente es responsable del adecuado y eficaz funcionamiento del Directorio. Son, entre otros, deberes de su cargo: establecer los procedimientos para el trabajo de los directores; organizar la agenda de trabajo de cada sesión; asegurar un adecuado flujo de información a todos los miembros del Directorio; asegurar que el Directorio cumpla con sus objetivos asignando responsabilidades específicas a sus miembros; y, revelar los conflictos de interés que puedan surgir entre los Directores.
- En la conformación del Directorio, es recomendable la participación de Directores independientes, aun cuando se trate de un banco en que ello no es legalmente obligatorio. Para estos efectos, la calidad de independiente debería ser determinada considerando lo estipulado en la legislación, más los criterios adicionales que pudiera establecer la entidad.
- En el caso de entidades bancarias constituidas en el país que son filiales de bancos extranjeros, es aconsejable que una proporción de los directores resida en Chile.
- La política de compensaciones aprobada por la junta de accionistas, debiera considerar remuneraciones fijas y variables establecidas en función de la asistencia a las sesiones, de la participación en comités al interior de la institución y de incentivos asociados al logro de resultados. Estos últimos, teniendo en cuenta la estabilidad de la institución en el tiempo al considerar los riesgos asumidos y no solamente el resultado en el corto plazo.
- Los honorarios que pudiere percibir algún miembro del Directorio por servicios de asesoría, consultoría u otros, deben ser siempre autorizados por la junta de accionistas y detallados en la memoria anual. En todo caso, cualquier servicio que preste un director debe ser compatible con sus funciones; por ejemplo, un director que participe en el comité de auditoría, no puede recibir honorarios por asesorías prestadas al banco.
- El Directorio debe contar con miembros con diversas competencias personales, que le permitan ejercer su labor de manera confiable, con lealtad hacia la entidad, buena fe y diligencia en sus resoluciones, y con voluntad para ser proactivo en el control o en la ejecución de las actividades propias de su cargo.

- Es necesario que los Directores, en lo posible, cuenten con experiencia en materias relevantes a la industria financiera, disciplina académica, y competencias que le permitan ejercer un juicio sólido e independiente sobre las actividades del banco.
- La mayoría de los directores deben tener suficientes conocimientos de la industria bancaria y de las disposiciones en que se enmarca su actividad. En el caso de directores que no cuentan con experiencia previa en materia bancaria, se espera que dispongan de atributos personales como idoneidad para el cargo, trayectoria profesional, y reconocimiento en la sociedad. Sin embargo, es deseable que directores con estas características no sean mayoría en la composición del Directorio.
- Cada miembro del Directorio debe dedicar a sus tareas el tiempo y atención necesarios, comprometiéndose a limitar el número de participaciones en otros Directorios, si ello puede afectar el buen desempeño de sus obligaciones como director del banco.

### **2.3. Responsabilidades del Directorio.**

Como se señaló, entre las funciones propias del Directorio, y que resultan en un adecuado gobierno al interior de la entidad, está la de definir los planes estratégicos, las estructuras organizacionales que aseguren el desempeño de éstos, y los mecanismos de control para su adecuada ejecución.

Para desarrollar sus funciones, el Directorio debe conocer la condición financiera y operativa de la entidad, los segmentos más importantes de negocios y los riesgos inherentes a la actividad bancaria, aprobando las políticas y procedimientos globales.

En su relación con entes externos, el Directorio debe asegurar el cumplimiento del marco regulatorio y normativo que le es aplicable, ya sea en nuestro país como en los países donde se establezcan sucursales. También debe monitorear y cuidar la relación con autoridades y agentes del mercado.

Dado que la labor de los directores se enfoca a la estrategia y la supervisión del marco de acción de la institución, es menester que exista una clara separación entre los roles asignados al Directorio, cuya función requiere de una visión crítica e inquisitiva de las materias que son sometidas para su aprobación, de las funciones que son propias de la alta gerencia, cuyas funciones se centran en el quehacer diario de las actividades.

A continuación se indican elementos que permiten fundamentar un resultado satisfactorio en una evaluación de las responsabilidades asumidas por este cuerpo colegiado:

- El Directorio desempeña sus funciones de manera independiente, con la debida diligencia y cuidado, procurando siempre que sus decisiones sean en el mejor interés del banco y de los accionistas.

- El Directorio promueve el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, los estatutos sociales, el código de gobierno corporativo, el código de ética y, demás normas y reglas que les son pertinentes. Si la institución tiene representatividad en jurisdicciones extranjeras, es deber del Directorio interiorizarse de las leyes y normativas del país anfitrión de las sucursales.
- El Directorio aprueba la estrategia de la entidad, los planes y presupuestos, a la vez que monitorea su implementación y cumplimiento.
- El Directorio toma acuerdos respecto de los asuntos de mayor relevancia, incluidos la estructura de capital, la política de dividendos, la representatividad y validez de los estados financieros, las fusiones o adquisiciones y todos los demás asuntos que deben ser presentados a la junta de accionistas para su aprobación.
- El Directorio se asegura que el banco cuente con un proceso para evaluar su suficiencia de capital y de liquidez, en función de su perfil de riesgo, y con una estrategia para el adecuado mantenimiento de sus niveles.
- El Directorio ha definido una estructura organizacional que se adecúa a las características de la entidad, asegurando un buen balance entre las áreas comerciales, de riesgo y de control.
- Las funciones del Directorio se encuentran formalmente establecidas y claramente separadas de las que corresponden a la alta gerencia y a los comités. Existen mecanismos, previamente definidos, para la selección, evaluación, remoción y sucesión del gerente general.
- El Directorio se asegura que las políticas de remuneraciones y compensaciones del gerente general y los ejecutivos principales, sean coherentes con los valores éticos, los objetivos de largo plazo, los riesgos asumidos, la estrategia y los resultados esperados.
- Los Directores conocen y comprenden los principales riesgos a los que está expuesto el banco, estableciendo límites y procedimientos razonables para su mitigación. Se aseguran que la administración superior adopte las medidas necesarias para identificar, medir, vigilar y controlar los mismos.
- El Directorio impulsa el establecimiento de procedimientos y sistemas de control interno adecuados, que garanticen la gestión prudente de la institución y la eficacia de sus procedimientos.
- El Directorio aprueba regularmente los manuales de políticas y procedimientos atinentes a las distintas actividades o funciones, procurando que ellos sean conocidos y respetados por la organización.
- El Directorio aprueba las políticas referidas a atención de clientes y de gestión de los reclamos, así como la política de divulgación de información a clientes, especialmente de aquella referida a los productos y sus tarifas.
- El Directorio propone, para la aprobación de la junta de accionistas, la contratación de los auditores externos, verificando que no existan situaciones que puedan afectar su independencia o efectividad.



- El Directorio apoya las funciones realizadas por la auditoría interna, asegurando un desempeño objetivo, un accionar preventivo y controles proporcionales a los riesgos presentes en la entidad. Para el efecto atiende las observaciones relevadas y se asegura de que se formulen y tomen las acciones correctivas necesarias.

#### **2.4. Funcionamiento del Directorio.**

El Directorio debe reunirse al menos una vez al mes para asegurar el seguimiento adecuado y permanente de los asuntos de la institución, y de manera extraordinaria, cuando sea necesario.

Dado que las responsabilidades de los Directores dicen relación con el marco estratégico de la institución, en las sesiones de Directorio deben tratarse los temas prioritarios de la organización, discutiéndolos analíticamente, compartiendo las distintas visiones y tomando las decisiones que buscan el fortalecimiento de la organización y el resguardo de los accionistas.

Entre los deberes primordiales de un Director está la asistencia a las reuniones, dado que su presencia regular y participación activa en la toma de decisiones, son elementos imprescindibles para el ejercicio de su cargo. Las reiteradas inasistencias no son admisibles en el desempeño de la labor de un Director.

Para el buen cumplimiento de sus labores, los miembros del Directorio deben tener acceso a información completa, precisa y relevante, de manera regular. Además, para celebrar las reuniones, los directores deben contar, con suficiente antelación, del material específico referido a las materias que serán tratadas.

Las actas levantadas en cada sesión deben reflejar con claridad los asuntos tratados en la reunión, las deliberaciones al respecto y los acuerdos o compromisos tomados, para así facilitar las actividades de seguimiento.

Es en las actas donde se puede dejar constancia de la labor realizada por los Directores en cumplimiento de las responsabilidades asumidas, tanto desde el punto de vista legal como del funcionamiento del buen gobierno.

Para verificar el buen cumplimiento de sus funciones, es necesario que el Directorio contemple un mecanismo de evaluación de su gestión, en lo posible realizado por un ente externo calificado.

A continuación se mencionan algunas de las condiciones que dan cuenta de un buen funcionamiento del Directorio:

- El Directorio se reúne con periodicidad mensual, en sesiones ordinarias y, en forma extraordinaria, cada vez que los intereses organizacionales así lo requieran.

- Los miembros del Directorio dedican el tiempo necesario a sus funciones, asistiendo regularmente a las sesiones con la preparación previa necesaria para abordar a cabalidad los asuntos que se tratarán en ellas.
- Dado que la asistencia a las reuniones del Directorio es obligatoria, es menester que se presenten excusas formales en caso de inasistencia, y que ellas queden expresamente indicadas en las actas de la respectiva sesión.
- La inasistencia reiterada de alguno de sus miembros debe ser considerada para evaluar el desempeño de la labor del Directorio, sin perjuicio de lo señalado en el artículo 49 número 9 de la Ley General de Bancos.
- Para realizar sus funciones, el Directorio cuenta con información clara, suficiente y completa, que asegura la comprensión de los temas que se discutirán.
- Los directores han definido y utilizan indicadores de gestión del desempeño (ámbitos: estratégico, financiero, riesgos, tecnología, cumplimiento, capital humano, entre otros), que les permiten un seguimiento de los asuntos claves de la institución en el ejercicio de sus funciones supervisoras.
- Los informes y antecedentes referidos a los asuntos que se tratarán en cada sesión, se ponen a disposición de los directores con la anticipación necesaria para poder efectuar una revisión exhaustiva de los mismos.
- Para cada sesión de Directorio se establece una agenda que asegura un completo tratamiento de los temas de competencia del Directorio.
- El Presidente del Directorio establece los asuntos que serán discutidos en las sesiones, incluyendo aquellos cuya consideración haya sido solicitada por el gerente general o por otros directores.
- La agenda de cada reunión ordinaria, incluye al menos lo siguiente: información sobre el desarrollo de los asuntos que hayan quedado pendientes de reuniones anteriores; análisis de situaciones nuevas que puedan afectar a la entidad; análisis de los informes del gerente general sobre aspectos estratégicos, operacionales y de riesgo; y, revisión de las comunicaciones con organismos reguladores u otros.
- Todas las materias tratadas en las sesiones de Directorio quedan registradas en actas, las que son redactadas con claridad y firmadas por los participantes. Las actas de las sesiones ordinarias incluyen lo siguiente: las decisiones tomadas y sus deliberaciones; los planes de acción y asignación de responsabilidades; el seguimiento de los acuerdos adoptados en sesiones anteriores; los elementos claves de las discusiones; las abstenciones y objeciones de los directores; la evolución de los planes de negocio y de los indicadores de gestión definidos; el estado de avance de los proyectos estratégicos; la revisión de las principales debilidades levantadas por la auditoría interna en sus revisiones; el análisis de los principales riesgos de la entidad, de crédito, financiero, liquidez, operacional y otros; la revisión de cumplimiento de políticas, normativa externa y en materias legales; las materias de control interno y cualquier otro asunto de relevancia para la entidad que haya sido tratada en la respectiva sesión.

- En el funcionamiento habitual del Directorio no se observan influencias dominantes de uno o algunos de sus miembros, lo que permite una toma colegiada de decisiones.
- Periódicamente el Directorio evalúa su desempeño a fin de identificar oportunidades de mejoramiento en su gestión.

### 3. ALTA GERENCIA.

La alta gerencia debe asegurar que las actividades del banco son coherentes con la estrategia de negocios, los valores institucionales, la tolerancia y apetito de riesgo y las políticas, todos ellos definidos o aprobados previamente por el Directorio que la dirige.

Para esos efectos, la alta gerencia debe estar conformada por profesionales idóneos, con las competencias personales y técnicas y la experiencia necesaria, que le permita gestionar el banco y rendir cuentas de su gestión al Directorio.

El buen cumplimiento de las funciones de la alta gerencia pasa por una clara delegación de funciones, con una adecuada contraposición de intereses. Es necesario que exista una fuerte función de riesgos, una sólida función de auditoría, y sistemas eficaces de información de gestión de los riesgos.

Adicionalmente, dentro de los deberes de la alta gerencia están la de asegurar la existencia de una robusta función de cumplimiento, la de implementar adecuados sistemas de compensación del personal, y la de transparentar la información de la institución tanto hacia el directorio como hacia el mercado.

Algunos de los aspectos que permiten observar o examinar el apropiado cumplimiento de las responsabilidades de la alta gerencia, se mencionan a continuación:

- La alta gerencia contribuye al buen gobierno corporativo del banco, mediante una clara delegación de funciones al personal a su cargo, y una gestión que promueve una cultura de rendición de cuentas.
- Asimismo, la alta gerencia es capaz de supervisar adecuadamente el ejercicio de las responsabilidades delegadas, con los medios necesarios para velar que las actividades del banco son congruentes con la estrategia de negocio y la tolerancia de riesgo aprobados por el Directorio.
- La alta gerencia pone en práctica sistemas adecuados para la idónea gestión de los riesgos a los cuales se expone el banco. Para estos efectos, ha definido una función global de riesgos independiente, y a su vez un sistema eficaz de controles internos. La función de gestión de riesgos es responsable de identificar, medir, monitorear, controlar, mitigar e informar a las instancias correspondientes sobre la exposición a los distintos riesgos. Esta función contempla todos los riesgos (dentro y fuera de balance) para el banco y sus filiales. El análisis de riesgos incluye tanto elementos cuantitativos como cualitativos.

- La alta gerencia ha implementado eficaces procesos de auto evaluación de riesgos por parte de las distintas áreas del banco, a fin de mantener debidamente informado al Directorio.
- También, la alta gerencia se asegura de la existencia de un sólido proceso de aprobación de nuevos productos y servicios, como asimismo de que se realice una evaluación de riesgos de los cambios significativos en los productos y servicios existentes, para la introducción de nuevas líneas de negocio y para la entrada en nuevos mercados.
- La alta gerencia mantiene robustos sistemas de información de gestión de los riesgos, y una apropiada comunicación interna de los riesgos asumidos por el banco, lo que se traduce en una presentación completa, periódica y oportuna de informes al Directorio y, horizontalmente, a toda la administración.
- La alta gerencia, en su gestión habitual, utiliza con eficacia las labores de auditoría interna o externa y las funciones de control interno en general.
- La alta gerencia es responsable de la preparación de los estados financieros y su presentación al Directorio, garantizando que estos representan fielmente la situación financiera y los resultados del banco en todos sus negocios.
- La alta gerencia mantiene una sólida y eficaz función de cumplimiento, que vigila y asegura el cumplimiento de las leyes, las normas de gobierno corporativo, reglamentos, códigos y políticas. Esta función además comunica a todos los niveles del banco cualquier desviación en cumplimientos.
- La alta gerencia presenta para la aprobación del Directorio un sistema de compensación e incentivos para el personal, que tiene en consideración los riesgos que pudieran estar asumiéndose con dicho sistema.
- Además de establecer el sistema de compensación, la alta gerencia supervisa y examina los resultados para asegurar que el sistema está funcionando según lo previsto.
- La alta gerencia conoce y entiende la estructura operativa del banco, sus filiales y operaciones con relacionados. Para ejercer sus funciones debe entender los objetivos de los diferentes vehículos legales, los vínculos formales e informales, y las relaciones entre las entidades y con la empresa matriz. Asimismo, es imprescindible la comprensión de los riesgos que se asumen y los límites y regulaciones establecidas para el efecto.
- La alta gerencia, en concordancia con lo aprobado por su Directorio, cumple con las políticas de transparencia para con sus accionistas, los depositantes, los organismos reguladores, otros interesados y participantes del mercado.
- La alta gerencia garantiza que la información enviada a los Directores sea clara, suficiente y completa, para asegurar la comprensión de los temas que se discutirán.

#### **4. FUNCIONAMIENTO DE COMITÉS.**

El funcionamiento de los distintos comités en las entidades bancarias, contribuyen de manera relevante al buen gobierno corporativo. Es en estas instancias donde se desarrollan las actividades para llevar a cabo la estrategia de negocio del banco, teniendo en cuenta la tolerancia al riesgo y las políticas aprobadas por el Directorio.

Los comités corresponden a instancias colegiadas de toma de decisiones, las que pueden ser de dos tipos: aquéllas que son representativas del Directorio, es decir órganos internos para el mejor funcionamiento de éste en el que participan todos o algunos de sus miembros, y las que corresponden a comités presentes en la operación habitual de los bancos, que no cuentan con la asistencia de Directores.

Para su mejor operación, los comités deben contar con reglamentos o estatutos propios que expliciten al menos sus objetivos, sus tareas, las responsabilidades de sus miembros, las reglas para su funcionamiento, periodicidad de sus sesiones, y administración de los conflictos de interés.

Como resultado del funcionamiento de los comités se deberán mantener actas, que deberán incluir todos los temas tratados en la sesión, incorporando al menos las decisiones tomadas; los planes de acción y asignación de responsabilidades; el seguimiento de los acuerdos adoptados en sesiones anteriores y cualquier otro tema de relevancia para su buen funcionamiento.

La existencia de distintos comités y la frecuencia de sus sesiones, ciertamente deben estar en concordancia con el tamaño y complejidad de las operaciones de la entidad.

Para su operación, los distintos comités pueden contratar asesores externos para apoyar su decisión en determinadas materias, debiendo revisarse cuidadosamente cualquier conflicto de interés que pudieran presentar. Cabe señalar que no corresponde que dichos asesores tengan derecho a voto en las decisiones.

##### **4.1. Comités del Directorio o que participan Directores.**

El Directorio en uso de sus facultades puede decidir estructurar en su interior o delegar algunas tareas, en comités de apoyo que le permitan tratar aspectos más específicos de su quehacer. El número y la estructura de estos comités dependerán de la complejidad de las operaciones de la institución. En todo caso, estos comités no reemplazan funciones que debe realizar el Directorio colegiadamente, como por ejemplo la aprobación de políticas y procedimientos.

Para efectos de esta normativa, existen distintos comités, que al menos a juicio de esta Superintendencia, debieran estar presentes en cada entidad bancaria. Entre ellos, se puede mencionar, el comité de directores, el comité de riesgos, el comité de crédito de grandes exposiciones, el comité de activos y pasivos, el comité de cumplimiento, el comité de compensaciones, el comité de riesgo operacional y de tecnología, y el comité de auditoría.

En el caso de los miembros del Directorio que participen en comités funcionales de la gestión del banco, se deberá evitar que un mismo director sea parte de los comités de negocios y de los comités de control.

#### **4.2. Comités operativos o de la alta gerencia.**

Estas instancias colegiadas de toma de decisiones, corresponden a comités presentes en la operación habitual de los bancos y que no cuentan con la asistencia de Directores. En lo habitual surgen de la delegación de funciones por parte de la alta gerencia.

Dependiendo del tamaño y complejidad de las operaciones de la entidad, hay entidades en que los nombres definidos para cada comité pudieran ser iguales a los nombres de los comités mencionados en el numeral 4.1 precedente.

En todo caso, existen distintos comités asociados a la gestión diaria de la entidad, que a juicio de esta Superintendencia debieran estar permanentemente presentes. Estos son los comités de crédito, el comité de activos y pasivos, el comité de riesgo operacional, el comité de tecnología, el comité de nuevos productos, el comité de cumplimiento y el comité de prevención de lavado de activos.