

Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en el Sector Financiero Latinoamericano

Federación Latinoamericana De Bancos

-FELABAN-

Investigadores

HUMBERTO SERNA GÓMEZ

Profesor Titular

Facultad de Administración, Universidad de los Andes
Bogotá D.C., Colombia.

EDGAR SUÁREZ ORTIZ

Gerente, Suárez & Asociados
Bogotá D.C., Colombia

MÓNICA RESTREPO CAMPIÑO

Abogada Investigadora.

Consultora Asociada, Suárez & Asociados
Bogotá D.C., Colombia

- © Humberto Serna Gómez
Profesor Titular
Facultad de Administración, Universidad de los Andes
Bogotá D.C., Colombia
- © Edgar Suárez Ortiz
Abogado Consultor, Derecho Corporativo
Consultoría Empresarial Suárez & Asociados
Bogotá D.C., Colombia
- © Mónica María Restrepo Campiño
Abogada Investigadora
Consultora Asociada, Consultoría Empresarial Suárez & Asociados
Bogotá D.C., Colombia
- © Federación Latinoamericana de Bancos -
FELABAN- Bogotá D.C., Colombia

Queda prohibida la reproducción total o parcial de este libro por cualquier proceso reprográfico o fónico, por fotocopia, microfilme, offset o mimeógrafo, sin previa autorización de FELABAN. Ley 23 de 1982.

Ni los autores ni el editor cargarán con responsabilidades por pérdidas causadas a las personas naturales o jurídicas que actúen o dejen de actuar como resultado de alguna información contenida en esta publicación.

ISBN: 978-958-98370-0-9

Primera impresión (Colombia): octubre de 2007

Impresión, diagramación y encuadernación:
Guías de Impresión
Teléfonos: (571) 250 2599 - 630 3822
e-mail: guías de impresion@gmail.com
Impreso en Colombia.

Índice General

Objetivos de la investigación-metodología	9
Introducción	11
I. El Gobierno Corporativo	15
1. Lo que se entiende por Buen Gobierno	15
2. La propiedad y el control. La teoría de la agencia	16
II. Origen del concepto de Gobierno Corporativo	17
III. Temas centrales que abordan las prácticas de Buen Gobierno	19
A. Asamblea de Accionistas	20
B. Directorio, Consejo de Administración o Junta Directiva	20
C. Ejecutivos Principales	22
D. Auditoría Interna	22
E. Riesgos	22
F. Equipo de Trabajo	22
G. Conflictos de Interés	22
H. Administración y resolución de controversias	23
I. Responsabilidad Social	23
J. Comunicación e Información-transparencia	23
IV. El Gobierno Corporativo en el Sector Financiero	24
V. El gobierno corporativo en América Latina	25
1. Normas que regulan y obligan a adoptar Prácticas de Buen Gobierno	25
2. Prácticas autorreguladas	26
2.1. Códigos Éticos	26
2.2. Prácticas de Buen Gobierno Institucionales	26
2.3. Papel de los Entes Reguladores	26
2.4. Globalización de la Banca Latinoamericana	27
2.5. Las Asociaciones Bancarias	28
2.6. La Academia	29
VI. Los casos objeto de estudio: Chile, Brasil y Colombia	29
Prácticas de Buen Gobierno en el sistema financiero chileno	30
A. El Entorno Jurídico y Doctrinal	30
B. El caso Bci - Banco de Crédito e Inversiones	31
1. Una Breve Historia	31
2. ¿Qué es el Bci?	32
3. Bci, un Grupo Financiero	32
4. Gobierno Corporativo del Bci. Pilares Básicos, Prácticas de Gobernabilidad	32
5. Ejecutivos Principales	35
6. Clientes y Proveedores	37

7. Política de crédito con partes relacionadas	37
8. Reglamento de Gobierno Corporativo para las empresas filiales	37
9. Proceso de planeación estratégica	37
10. Auditorías y clasificadores de riesgos externos	37
11. Responsabilidad social	37
12. Homologación de las prácticas de Buen Gobierno	38
C. El caso Grupo Santander Santiago	38
1. Una Breve Historia	38
2. Grupo Financiero Integral	38
3. Gobierno Corporativo en el Banco Santander Santiago. Pilares básicos, Prácticas de Gobernabilidad	39
Prácticas de Buen Gobierno en el Sistema Financiero Brasileiro	43
A. El Entorno Jurídico y Doctrinal	43
B. El Caso Itaú Holding Financeira S.A.	45
1. Una Breve Historia	45
2. ¿Qué es el Banco Itaú?	47
3. Banco Itaú, un Grupo Financiero	48
4. Gobierno Corporativo del Banco Itaú. Pilares Básicos, Prácticas de Gobernabilidad	49
C. El Caso Bradesco S.A.	58
1. Una Breve Historia	58
2. ¿Qué es Bradesco?	59
3. Bradesco, un Grupo Financiero	61
4. Gobierno Corporativo de Bradesco. Pilares Básicos, Prácticas de Gobernabilidad	61
Prácticas de Buen Gobierno en el Sistema Financiero Colombiano	70
A. El Entorno Jurídico y Doctrinal	70
B. El Caso Bancolombia	72
1. Una Breve Historia	72
2. ¿Qué es Bancolombia?	74
3. Bancolombia, Un Grupo Financiero	75
4. Gobierno Corporativo de Bancolombia. Pilares Básicos, Prácticas de Gobernabilidad	75
C. El Caso Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S.A. -BBVA Colombia-	86
1. Una Breve Historia	86
2. ¿Qué es BBVA Colombia?	87
3. Gobierno Corporativo de BBVA Colombia. Pilares Básicos, Prácticas de Gobernabilidad	87
VII. Prácticas de Buen Gobierno en España	98
1. El Buen Gobierno en España	98
2. Los Informes y Normatividad Españoles de Buenas Prácticas Corporativas	98
3. El Buen Gobierno en el Sector Financiero Español	100
VIII. A Manera de Nota Final	101
Agradecimientos	103
Bibliografía	105

Objetivos de la investigación-metodología

Objetivo:

La presente investigación tiene como objetivo la identificación de las actuales Prácticas de Buen Gobierno en el sector financiero latinoamericano y la documentación de aprendizajes de seis bancos de la región latinoamericana.

Metodología:

Con el apoyo de la Secretaría General de la Federación Latinoamericana de Bancos -FELABAN- y los miembros del Comité Latinoamericano de Derecho Bancario -COLADE-, el trabajo se desarrolló con la siguiente metodología:

Primero. Identificación de las prácticas actuales de Buen Gobierno en el sistema financiero latinoamericano por medio de tres actividades:

1. Obtención de información disponible a través de Internet, de las prácticas de los países e instituciones relacionadas con el Buen Gobierno en las entidades financieras de América Latina.
2. Consulta con académicos y entidades especializadas.
3. Información de los miembros de COLADE de FELABAN sobre Prácticas de Buen Gobierno en sus respectivos países.

Segundo. Documentación, mediante investigación in situ de las mejores prácticas en Chile (Banco Bci y Grupo Santander Santiago), Brasil (Itaú Holding Financeira y Bradesco) y Colombia (Bancolombia y BBVA Colombia), por medio del análisis de la información otorgada por las instituciones, entrevistas con sus ejecutivos y revisión final realizada por cada una de las instituciones bancarias seleccionadas.

Tercero. Documentación, mediante información secundaria, de algunas de las mejores Prácticas de Buen Gobierno en España.

Introducción

En el sistema financiero, a diferencia del sector productivo, es donde se presenta los mayores problemas de asimetría de la información, problemática que ha sido ampliamente debatida en la literatura económica en el ámbito de la regulación prudencial y que convierte en una necesidad imperiosa la incorporación de normas de buen gobierno corporativo en las instituciones bancarias.

La asimetría de la información se da cuando una de las partes en un contrato tiene información menos completa que su contraparte. Particularmente en la banca, esta asimetría de la información se presenta entre prestamistas y prestatarios cuando estos últimos conocen con mayor precisión las particularidades y riesgos de sus proyectos de inversión o simplemente cuando el prestatario desvía el uso de los recursos desembolsados.

La misma problemática se da entre depositantes y administradores de bancos cuando estos últimos conocen con mayor exactitud la real situación económica y financiera de la entidad bancaria y de los riesgos que están dispuestos a tomar, sin que necesiten aprobación ni conocimiento de los depositantes.

La naturaleza de la actividad bancaria podría ocasionar que en determinadas circunstancias, los intereses de los "stakeholders" o grupos de interés - accionistas, administradores, clientes, proveedores, gobierno, entorno social - tengan objetivos e intereses no alineados y hasta contrapuestos. Por ejemplo, los accionistas y administradores podrían tener interés de incrementar la rentabilidad de la institución financiera tomando decisiones de financiar proyectos de inversión altamente rentables pero con altos niveles de riesgo lo cual no es el interés que tienen los depositantes quienes prefieren que el banco no tome riesgos excesivos.

Una discrepancia adicional se puede dar cuando, tanto los administradores y directores de un banco, deciden financiar un proyecto de inversión solicitado por un determinado cliente, el cual si bien podría ser económica y financieramente viable, tendría impactos negativos en el ecosistema. En este caso existe coincidencia de intereses entre prestamista y prestatario, pero contraposición de intereses con el entorno social por los impactos negativos en contaminación y degradación del ecosistema.

Los ejemplos mencionados son recogidos y estudiados en la literatura económica bajo los conceptos de selección adversa y riesgo moral.

La problemática adversa se presenta porque los bancos están obligados a escoger a los mejores sujetos de crédito, a pesar de que los más interesados en recibir financiamiento podrían ser aquellos proyectos más riesgosos y que estén dispuestos a aceptar tasas de interés altas de financiamiento.

El riesgo moral se presenta, cuando las instituciones financieras se ven motivadas a tomar riesgos mayores, a fin de incrementar su rentabilidad a expensas de poner en riesgo el dinero de los depositantes.

Estos conceptos (selección adversa y riesgo moral) podrían ocasionar incentivos perversos en la toma de riesgo en el sistema financiero y podrían limitar en niveles sub-óptimos la intermediación financiera y su rol de dinamizador del crecimiento y desarrollo económico.

Para mitigar estos incentivos perversos y cruzados que podrían presentarse entre los stakeholders o grupos de interés en la banca, es que se requiere una normativa y un organismo de regulación prudencial, técnico y profesional. De la misma manera y para autocontrolar y garantizar el buen funcionamiento del sistema financiero, se deben desarrollar e instaurar programas de buen gobierno corporativo.

La historia económica esta plagada de crisis financieras, las cuales han arrastrado a crisis económicas generalizadas en los países donde se han presentado. El costo económico y social de estas crisis es tan grande que se debe buscar bajo todos los medios que éstas nunca se presenten. Por esta razón, se debe desarrollar un agresivo programa de buen gobierno corporativo que complemente a la regulación prudencial y, si es el caso, que la sustituya cuando ésta no esté al nivel sugerido.

Las prácticas de Buen Gobierno han sido una preocupación constante dentro del desarrollo de distintos sectores de la economía, tanto abiertos a mercados de capitales como cerrados a inversiones de tercerosⁱ. Específicamente, los requerimientos hoy son más profundos, pues el público y el mercado al cual se dirigen las corporaciones son más complejos y competitivos, debido a la globalización, a la innovación tecnológica y a los riesgos que la gestión empresarial implican.

La pérdida de credibilidad de las corporaciones, como consecuencia de diversas crisis ocurridas a nivel mundial, han generado una serie de iniciativas internacionales que propenden por restablecer la confianza en el mercado, proponiendo el mejoramiento de las prácticas corporativas a través de la adopción auto-regulada de pautas que tienen por finalidad que las empresas sean sólidas, sostenibles, competitivas, transparentes y merecedoras de buena fe.

El sector financiero no ha sido ajeno a esta pérdida de credibilidad, lo cual supone que las mismas entidades financieras busquen conocer el estado de sus prácticas de Buen Gobierno, mejorarlas y difundirlas, en aras de dicho propósito.

La seriedad y profesionalismo con el cual la banca latinoamericana ha abordado el tema es digno de reconocer. Los modelos de Buen Gobierno Corporativo que se han instaurado en muchos bancos de Latinoamérica, son ejemplos a seguir, ya que no sólo pretenden complementar la regulación prudencial de cada uno de los países de la región, sino en muchos casos se han creado mecanismos de autorregulación que superan en alcance y profundidad a los del propio Regulador.

El estudio que a continuación se presenta, pretende identificar el estado del arte en las prácticas corporativas de Buen Gobierno y los desarrollos en el sector bancario de América Latina.

Fernando Pozo Crespo
Presidente
Federación Latinoamericana de Bancos
FELABAN

ⁱ Si bien es cierto que el sistema de gobierno corporativo adoptado inicialmente por los estudios que se abordarán posteriormente en este escrito fue diseñado para las sociedades que cotizan en bolsa de valores, esta práctica se ha hecho extensiva a todos los ámbitos económicos.

I. El Gobierno Corporativo

1. Lo que se entiende por Buen Gobierno

Los Códigos de Buen Gobierno surgen a partir del concepto del *Corporate Governance*, que tiene como objetivo fundamental mejorar el funcionamiento de las empresas interna y externamente, buscando eficiencia, transparencia y responsabilidad ante la sociedad y sus integrantes¹. El concepto del Gobierno Corporativo está visiblemente dominado por las experiencias vividas en el contexto de Estados Unidos e Inglaterra, concentrándose de manera particular en las empresas que cotizan en la bolsa de valores.

Existen varias vertientes o maneras de concebir el Gobierno Corporativo en cuanto a su organización: quienes consideran el tema desde la estructura orgánica *interna* de las entidades (doctrinantes europeos); y quienes lo observan desde los controles societarios *externos* que se ven reflejados básicamente en el mercado de control societario (angloamericanos).

Por otra parte, unos se han centrado en el mejoramiento funcional del Consejo de Administración (también conocido como Directorio o Junta Directiva) y otros han propendido por un mejoramiento integral, tratando de inundar de verdadero contenido ético los comportamientos empresariales².

Por último está el tema de la obligatoriedad o voluntariedad (formalidad o informalidad) de adopción del Sistema de Buen Gobierno: en el primero existe una imposición de tipo normativo para adoptar Códigos de Mejores Prácticas, donde se consigna el sistema que los entes deben adoptar y se implementa un control externo posterior; en el autorregulatorio o voluntario se da la libre iniciativa en el esquema a adoptar y no existe un control posterior³.

En conclusión, el Sistema de Buen Gobierno (y su instrumento principal, el Código de Buen Gobierno) se entiende como la "manera como son dirigidas las entidades, mejorando su funcionamiento interna y externamente, en la búsqueda de eficiencia, integridad y transparencia, para responder

¹ Entre otras entidades que ya venían trabajando en el concepto están: Treadway Commission, World Economic Forum, Committee on Sponsoring Organizations of the Treadway Commission -COSO-, Banco Interamericano de Desarrollo -BID-, Cadbury Committee, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE-, Organización de las Naciones Unidas -ONU-, Banco Mundial -BM-, entre otras.

² El Buen Gobierno debe establecer un "balance entre objetivos económicos y sociales, y entre objetivos individuales y colectivos, promover el uso eficiente de los recursos así como la rendición de cuentas por la utilización de los mismos". Jorge Pinzón Sánchez. *El gobierno corporativo de los establecimientos de crédito, un elemento estratégico de desarrollo*. En: <http://www.superfinanciera.gov.co/ComunicadosyPublicaciones/Discursos/discursosostablecimiento.htm>

³ Según los lineamientos del profesor Luca Enríques, un buen Sistema de Gobierno Corporativo debe estar en conexión estricta con el derecho societario como tal, en el sentido en que un instrumento derivado del Buen Gobierno no puede abstraerse de los lineamientos societarios en que se encuentran enmarcadas las sociedades en un determinado país (leyes que lo soportan). Por ello la relación debe ser de complementariedad, en la medida en que el *Corporate Governance* debe cubrir aquellos aspectos no regulados legalmente (de nada sirve tener un sistema paralelo de comportamientos si éstos ya han sido establecidos como obligatorios por las leyes vigentes). En este sentido, lo que hace un Código de Buen Gobierno es precisamente cubrir aquellos aspectos que la ley no cubre y que quedan a la "deriva" en el marco voluntario; por ello debe existir un componente de integralidad en los lineamientos que el Sistema de Gobierno Corporativo delimite en una entidad determinada.

Cabe anotar que las pautas que vienen delimitadas por la autorregulación, en el sentido de una eficacia *soft law*, viene dada casi unívocamente por lo que la sanción social de la opinión pública pueda hacer. Por ello la cultura de respeto a los derechos de los accionistas (y de los grupos de interés, en general) es crucial, siendo que el rechazo por quienes faltan a un comportamiento ético es básicamente la única acción social que sirve para que este tipo de actos no se repitan.

En conclusión, para que la seguridad de los grupos de interés no se vea conculcada, es necesario darle el ropaje jurídico necesario a los instrumentos con los cuales se adopta el Gobierno Corporativo, haciéndolos parte del cuerpo estatutario empresarial, estableciendo unas reglas acordes con las previsiones del Buen Gobierno e instaurando sanciones por el incumplimiento de lo allí establecido.

Luca Enríques. *Códigos de Buen Gobierno: método y criterios para la elaboración de un apropiado sistema de corporate governance*.

Monografía No. 3 de la serie *corporate governance*. CESA-INCOLDA-. Bogotá: 2003. Pág. 11,19- 21

adecuadamente ante sus grupos de interés, asegurando un comportamiento ético organizacional integral"⁴.

Así, básicamente un Código de Buen Gobierno es el conjunto reglas y normas, soportado en los siguientes ejes centrales: autorregulación de la empresa, reconocimiento de sus derechos a los propietarios (enfatiizando en la protección de los minoritarios) y manejo de las relaciones con *stakeholders*.

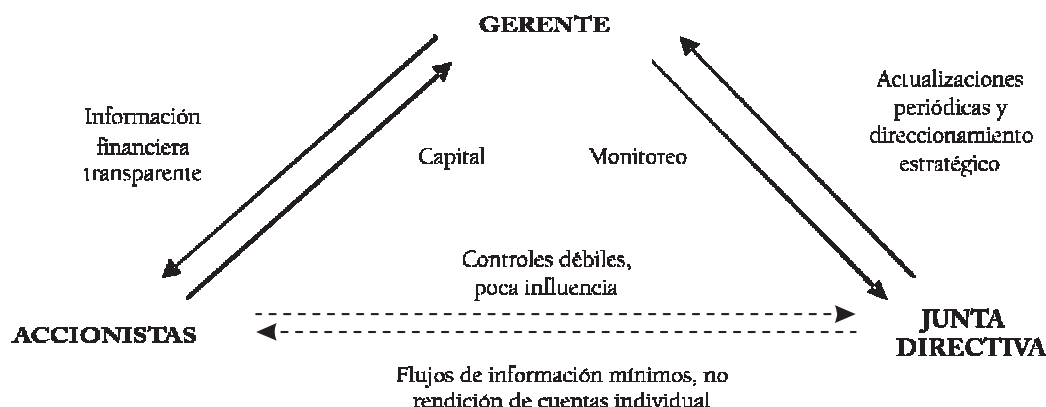
2. La propiedad y el control. La teoría de la agencia

El Buen Gobierno tiene sus orígenes en la dualidad que existe entre la propiedad y el control. Desde 1983 se plantearon dos funciones claramente delimitadas en el manejo empresarial: la propiedad y el control,⁵ que en las empresas pequeñas se confunde comúnmente y en las grandes tiene una separación casi tajante por la diversidad de frentes en los que hay que actuar (por ello en las últimas, dichas funciones son ejercidas por personas distintas, generando visiones diferentes de un mismo asunto).

En este sentido, si el administrador (agente) no es dueño, las consecuencias de su gestión no tendrán repercusiones económicas directas en su propio patrimonio, sino en el de los propietarios de la compañía,⁶ siendo así factible que ponga poco empeño en la realización de su cometido.

Por otra parte, en la relación entre agente-administrador y principal-propietario se parte del supuesto de que es el último quien detenta la autoridad efectiva por tratarse del dueño. Sin embargo esto no es completamente cierto, en la medida en que el propietario está transfiriendo la autoridad al gerente, quien posee un conocimiento que le permite llevar a cabo un buen manejo del negocio. Así, si el agente tiene la autoridad y el conocimiento, para el propietario es más complejo controvertir sus decisiones.

De la siguiente manera se ve la estructura del funcionamiento de los órganos de propiedad, dirección y administración en una empresa:



Fuente: Cynthia Montgomery. Rhonda Kaufman. (2003). *The board's missing link*. Harvard Business Review. 80(9):106-13.

Con la teoría de la agencia se comienza a plantear una realización óptima de las tareas organizacionales y un mayor bienestar para los propietarios; en este marco el Gobierno Corporativo nace para solucionar (entre otros) los asuntos de falta de responsabilidad de los administradores, ausencia de transparencia, rendición y calidad de la información.

⁴ Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional -USAID-. Casals & Associates. *Modelo de gestión ética para entidades del Estado: fundamentos conceptuales y manual metodológico*. Bogotá D.C., 2006. Pág. 129.

⁵ Eugene Fama. Michel Jensen. *Separation of ownership and control*. En: Journal of Law and Economics. 26:301-25.

⁶ *Los administradores trabajan con los dineros de otros y no con los suyos; no se puede esperar que ellos tengan el mismo cuidado y ansiosa vigilancia que tienen sus propietarios. Negligencia y despilfarro prevalecerán, en mayor o menor grado, en este tipo de empresas*. Adam Smith, 1776. En: http://www.fasecolda.com/docs/Gob_corp/Fase_Gob.pdf

II. Origen del concepto de Gobierno Corporativo

En la búsqueda de ganar confianza para las grandes corporaciones que cotizan en la bolsa, se realizaron una serie de estudios y se emitieron normas cuya búsqueda era que las empresas adoptaran regímenes que aseguraran su transparencia y el aseguramiento de una adecuada administración y gestión. Entre los principales estudios se destacan los siguientes⁷:

Teoría, Ley o Informe	Año	País	Eventos centrales
Informe Cadbury	1992	Inglaterra	Refuerza los valores éticos de confianza, integridad, franqueza en la información, responsabilidad, actitud dialógica, transparencia y claridad.
Informe Greenbury	1995	Inglaterra	Su tema principal es la compensación de administradores. Se propuso crear un Comité de Compensaciones integrado por administradores no trabajadores.
Código Olivencia	1998	España	Presenta un modelo ético con 23 recomendaciones concentradas en los Consejos.
Informe Hampel	1998	Inglaterra	Revisa los códigos publicados para plantear renovados conceptos, con el fin de aumentar la reputación de las sociedades cotizantes y proteger a los inversionistas.
Supercode	1998	Inglaterra	Recopila informes Cadbury, Greenbury y Hampel, indicando que las sociedades deben declarar si han adoptado (en parte o en todo) las reglas del Buen Gobierno.
Principios de la OCDE* de 1999	1999	Supra-nacional	Los principios son: a) protección de los derechos de los accionistas b) trato equitativo para con ellos c) grupos de interés d) comunicación y transparencia informativa y e) responsabilidad del Directorio.
OCDE. White Paper sobre Gobierno Corporativo en Latinoamérica	2004	Supra-nacional	A partir de las Mesas Redondas Regionales de Latinoamérica (Brasil 2000, Argentina 2001, México 2002 y Chile 2003) surge este documento, que aborda temas tratados por la OCDE desde una perspectiva regional: a) derechos de los accionistas b) tratamiento equitativo para accionistas c) rol de interesados en Gobierno Corporativo

continúa en la siguiente página

⁷ A principios de los años 90 se reabre la discusión del Buen Gobierno con los informes y la normatividad relacionados. Otras que son relevantes y que podemos mencionar son: Informe FCPA (USA, 1977), Recomendaciones para el Gobierno Corporativo (Países Bajos, 1977), Informe FSL (USA, 1978), Informe SEC (USA, 1980), Informe NYSE (USA, 1988), Informe MCDONALD (CANADÁ, 1988), Informe TREADWAY (USA, 1989), Informe Bolsa Hong Kong (1989), Informe IAIM (Irlanda, 1991), Principios de la ALI (USA, 1992), Informe DEY (CANADÁ, 1994), Informe KING (SUDÁFRICA, 1994), Comité del Mercado de Valores de Toronto sobre Gobierno Corporativo (1994), Informe BOSH (Australia, 1995), Informe AIMA (Australia, 1995), Informe Vienot (Francia, 1995), Informe LEVY-LANG (Francia, 1995), Informe ERNST & YOUNG (Reino Unido, 1995), Propuesta del Círculo de Empresarios para el mejor funcionamiento de los Consejos de Administración (España, 1996), Informe KIRBY (Canadá, 1996), Informe PIAC (Canadá, 1996), Informe TIAA-CREF (USA, 1996), Informe NACD (USA, 1996), Informe MARINI (Francia, 1996), Informe ASE (Holanda, 1996), Estudio EGON ZEHNDER (Reino Unido, 1996), Principios G.M. (USA, 1997), Recomendaciones sobre controles societarios -CONSOB- (Italia, 1997), Informe Peters (Holanda, 1997), Informe KEIDANREN (Japón, 1997), Informe de Kirguizistán (1997), Informe Confederación Industrial (India, 1997), Informe de Brasil (1997), Reglamento tipo del Consejo de Administración ajustado al Código de Buen Gobierno de la CNMV (España, 1998), Informe FBC (Bélgica, 1998), Informe CALPERS (USA, 1998), Informe de la Comisión Belga sobre el Gobierno Corporativo (Bélgica, 1998), Texto único italiano sobre intermediación financiera (Decreto legislativo 58 de febrero 24 de 1998), Ley alemana para el control y transparencia del ámbito empresarial (Ley del 27 de abril de 1998), Informe CORDÓN (Bélgica, 1998); entre otros. Algunos de los presentes informes son tomados de: María Gracia García Soto. *El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial: evidencia en las cajas de ahorros españolas*. En: <http://www.eumed.net/tesis/mggs/index.htm>

⁸ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE-.

Teoría, Ley o Informe	Año	País	Eventos centrales
			d) información y transparencia e) responsabilidades del Directorio f) mejora del cumplimiento y aplicación efectiva y g) cooperación regional.
Ley Sarbanes-Oxley (SOX)	2002	Estados Unidos	Establece un control más integrado para restablecer la confianza en prácticas contables (con una junta de supervisión a las Juntas de Contabilidad Pública de las compañías), instituyendo un control más específico sobre CEO's⁹ y creando controles más eficientes. Para ello especifica: a) funcionamiento y composición b) parámetros para firmas de contabilidad c) prohibiciones para independencia del auditor d) estándares para Comités de Auditoría e) reglas para reportes financieros f) prohibiciones a administradores respecto de firmas de contaduría g) responsabilidad para abogados h) prohibición de préstamos a altos ejecutivos i) Código de Ética para altos funcionarios financieros j) aumenta regulación de <i>security analysts</i> k) sanciones penales y corporativas por fraude. Adicionalmente se crea un nuevo Destacamento de Fraude Corporativo (que opera como una fuerza especial de crímenes financieros) y se propone un Plan de Responsabilidad para Negocios Estadounidenses en pro de una mejor información a accionistas, designando responsabilidades para funcionarios y desarrollando un sistema de auditoría más independiente.
Informe Winter	2002	Supra-nacional	Recomendaciones como: accionistas y revelación de documentos, coordinación de esfuerzos para mejorar el tema en Europa y análisis del marco regulatorio para su modernización.
Combined Code	2003	Inglaterra	Mejoramiento del desempeño de Directorios y recuperación de la confianza con adopción de estándares más exigentes en empresas emisoras.
Informe Aldama	2003	España	Revisa el Olivencia. Se centra en responsabilidad, deberes y transparencia de la administración (pero sin limitarse a los Consejos) con temas como deberes de lealtad y diligencia, conflictos de interés, funcionamiento del Consejo y Junta de Accionistas, relación entre empresas que cotizan y entes con quienes tiene vinculación.
OCDE. Revisión de los Principios	2004	Supra-nacional	Surgen de la revisión de los principios de 1999, dando como resultado los siguientes: a) garantizar la base de un marco eficaz b) derechos de accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad c) trato equitativo hacia accionistas d) papel de las partes interesadas e) revelación de datos y transparencia f) responsabilidades del Consejo.
CAF ¹⁰ Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo. Eficiencia, equidad y transparencia en el manejo empresarial	2004 y revisado en 2005	Supra-nacional	“Tropicalizó” los conceptos de la OCDE para fortalecerlos en la región. Sus temáticas principales son: • Accionistas: voto por acción, informes a directivas de operaciones que puedan perjudicar a mi-

continúa en la siguiente página

⁹ Chief Executive Officer -CEO-, también conocido como Presidente Ejecutivo o Principal Oficial Ejecutivo.

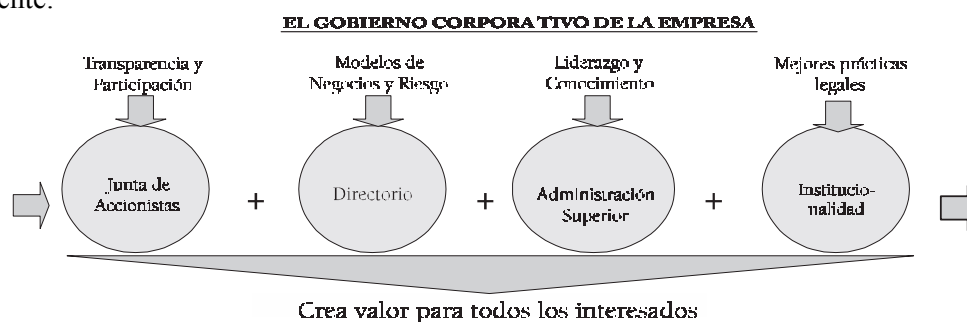
¹⁰ Corporación Andina de Fomento -CAF-.

Teoría, Ley o Informe	Año	País	Eventos centrales
			noritarios, respaldo para tomar decisiones estratégicas y derecho de co-venta. En empresas grandes fomenta participación e información a accionistas y eliminación de blindajes anti-OPA. • Asamblea: convocatoria, toma de decisiones en contra de administradores y funciones indelegables. En empresas grandes adopción de reglamentos, medios para convocar, página web para inversionistas y accionistas, y evitar que accionistas sean parte del Directorio. • Directorio: vigilar dimensión y composición, reglamentar funcionamiento interno, funciones indelegables, estatutos para clarificar derechos y deberes, remuneraciones adecuadas y supervisadas, y mayorías calificadas. En empresas grandes mayoría de externos, requisitos regulados para acceder, sistemas de informes y elección de presidente por externos. • Información financiera y no financiera: estados financieros conforme a normas contables generalmente aceptadas, independencia de auditores externos, un mismo auditor para empresas de un mismo grupo e Informe Anual de Gobierno Corporativo.
Código Unificado	2006	España	Para empresas que cotizan en el mercado español. a. Unifica recomendaciones de los Informes Olivencia y Aldama. b. Instaura Recomendaciones de la Unión Europea de diciembre 14 de 2004 (régimen de remuneración a consejeros de empresas cotizables) y de febrero 15 de 2005 (papel de gerentes no ejecutivos o supervisores y de comités de establecimiento de consejos de administración o de supervisión de empresas cotizables).

Estos estudios impulsan o promueven que los diferentes países hagan propia la filosofía y las Prácticas de Buen Gobierno.

III. Temas centrales que abordan las prácticas de Buen Gobierno

El Buen Gobierno no puede ser entendido sin unos elementos básicos, los cuales se describen brevemente:



Fuente: Jorge Awad. Presentación: *Gobiernos Corporativos, Mejores Prácticas*; Junio de 2007.

A. Asamblea de Accionistas

Órgano supremo ante el cual se rinden cuentas sobre las Prácticas de Buen Gobierno adoptadas. Para los informes, éste es el primer órgano que debe ser reglamentado y protegido, con el fin de resguardar su capital y respetar sus derechos, entre los que se encuentran: acceso a la información, participación en la Asamblea y elección de los miembros del Directorio, protección de los derechos de los minoritarios, participación en la reforma de estatutos, libre y equitativo ejercicio de la propiedad accionaria, derecho a obtener dividendos y beneficios, derecho a tener reglas claras sobre la enajenación de acciones, adecuada convocatoria (su oportunidad, forma y claridad son parte fundamental porque posibilita una intervención informada en las reuniones), ejercicio del voto (presencialmente, por medios electrónicos o por apoderado), acceso a información, conformación de grupos para protección de intereses, derecho a solicitar auditorías, oficina para los asociados e inversionistas, y acciones judiciales contra la sociedad o el administrador; todos los cuales se otorgan en la mayoría de países latinoamericanos.

Para el adecuado ejercicio y reclamo de estos derechos y deberes, es importante que la organización mantenga una comunicación constante, sea por mecanismos como el *e-governance*, reuniones periódicas, informes regulares completos, etc.

B. Directorio, Consejo de Administración o Junta Directiva

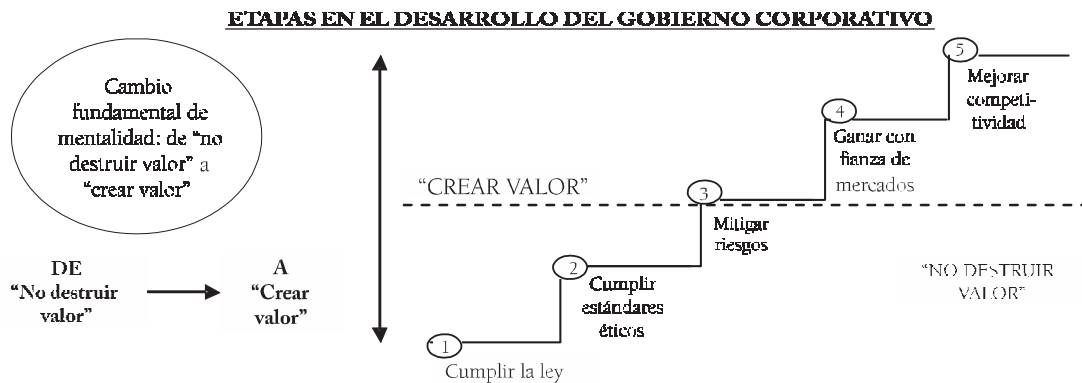
Es el "corazón del Gobierno Corporativo" ya que sobre él descansa la mayor parte de los principios, en razón a que ejerce labores de direccionamiento estratégico, ejecución, control y seguimiento al desempeño de la organización en el logro de sus objetivos; en suma, es la pieza del engranaje de la empresa y su objetivo central es la prosperidad de la organización¹¹. La manera como el Directorio cumple sus funciones es un tema álgido dentro de la gobernabilidad¹². Por esta razón se tienen en cuenta aspectos básicos como:

- a. **Generador de valor** a la compañía por medio del compromiso con la organización, potenciando su papel en torno a temas estratégicos clave y desarrollando la estrategia corporativa. Para ello se requieren elementos como pensamiento estratégico, capacidad de análisis, de discernimiento y de liderazgo, entre otros.

¹¹ Para *Business Roundtable*, las principales funciones del directorio son: "a) seleccionar al administrador delegado y, si es necesario, el sustituto; determinar la compensación de los administradores; delinear los procedimientos para la sucesión de los administradores delegados b) revisar o controlar y, donde sea necesario, aprobar las principales estrategias de la sociedad, los objetivos y la planeación financieras o cualquiera de otro tipo c) aconsejar al management sobre los temas significativos d) monitorear los procesos para la valoración de la adecuación de los controles internos, de la gestión del riesgo, de la estructura contable y de cumplimiento e) asegurar que la estructura y las prácticas del Consejo delineen una sana corporate governance f) seleccionar las candidaturas para el Consejo de Administración". The Business Roundtable. *Statement on corporate governance*. En: <http://www.businessroundtable.org/taskForces/taskforce/document.aspx?qs=6CA5BF159F949514481138A74EB1851159169FEB5693BB2>

En general, se entienden por funciones del Directorio: "desarrollar la estrategia corporativa; supervisar inversiones, fusiones, adquisiciones, ventas; gestionar el desempeño organizacional, velar por buenas prácticas de Gobierno Corporativo; guiar y ser contrapunto de la alta administración; velar por los intereses de todos los accionistas; gestionar el riesgo; revisar y aprobar políticas corporativas; velar por los intereses de otros stakeholders; garantizar una metodología de evaluación para empleados; asegurar cumplimiento (normas, procesos, conflictos); monitorear procesos de auditoría; evaluar, desarrollar y reemplazar ejecutivos clave; aprobar presupuestos y planes de negocio de corto plazo; supervigilar procesos de divulgación de información". McKinsey & Company. *Potenciando el gobierno corporativo de las empresas en Chile*. Junio de 2007, pág. 32. En: http://www.icare.cl/eventos_anteriores_2007/Gob_Corporativo_Baja.pdf

¹² El debate se presenta mucho antes de los escándalos financieros conocidos. Ya se habían señalado los peligros que representa un Directorio pasivo e influenciado, sea por su ejecutivo principal o por el presidente de la compañía.



Fuente: McKinsey & Company. Potenciando el Gobierno Corporativo de las Empresas en Chile. Junio de 2007.

- b. Los cargos de presidente del Directorio y el ejecutivo principal de la organización** deben ser ejercidos por personas diferentes, separando debidamente sus funciones (lo contrario crea un poder concentrado en cabeza del gerente) para evitar los conflictos que se presentan por las áreas grises (sin identificación). El presidente del Directorio debe asumir el liderazgo, hacer énfasis en su papel de principal agente en la promoción de las Prácticas de Buen Gobierno en la empresa, garantizar los intereses de los accionistas, promover en el Directorio la participación y el discernimiento, asegurar una efectiva comunicación con los accionistas, definir la agenda del Directorio, supervisar el Directorio para garantizar su desempeño y representar al Directorio; entre otras.
- c. Composición.** El Directorio debe conformarse combinando la representación de los dueños (a través de miembros dependientes) y los externos (a través de los miembros independientes), asegurando que las decisiones se tomen en beneficio de todos los accionistas. También se toma en cuenta el número de miembros del Directorio, lo cual depende básicamente de la composición accionaria. Igualmente se deben tener en cuenta las cualidades para seleccionar los directores (como experiencia laboral, comportamiento ético, formación académica, independencia, etc.). Se busca con esto la profesionalización en la gestión de la organización.
- d. Reuniones con calidad.** La metodología y la dinámica de las reuniones del Directorio son un factor clave de éxito en la consolidación de una cultura centrada en Prácticas de Buen Gobierno; por ello la disciplina debe estar caracterizada por la metodología y el ritmo de las reuniones, promoviendo la participación y propiciando el debate, asegurando la dedicación y preparación de los directores y del presidente, y tomando decisiones que estén alineadas con la estrategia.
- e. Información** para un eficiente desempeño del Directorio, éste debe contar con información clara, oportuna y veraz, con amplio acceso a la misma por parte de los directores, lo cual les asegurará una toma de decisión eficaz. Además debe ser utilizada apropiadamente, guardando la debida reserva en la información privilegiada y haciendo pública la información en el momento requerido para que los grupos de interés reciban una comunicación transparente y confiable.
- f. El nombramiento** de los directores debe realizarse de conformidad con los requisitos, perfiles y competencias definidos por la organización, para asegurar el logro del objetivo del negocio.
- g. Remuneración**, que debe ser clara y transparente, alineada con los intereses de largo plazo de los accionistas y procurando la profesionalización de su gestión.

¹³ El presidente de la Securities and Exchange Commission -SEC- dijo en 2003 que el gerente en muchos casos se compara más fácilmente con un monarca que con un gerente. William Donaldson. *Corporate governance: what has happened and where we need to go*. Business Economics. July:16-20. En: http://findarticles.com/p/articles/mi_m1094/is_3_38/ai_107422979

h. Evaluación de desempeño y autoevaluación del Directorio. Los Directorios deben incorporar como práctica permanente su autoevaluación (tanto del órgano global como de la representación individual de sus integrantes), someterse además a la evaluación de su gestión, a los objetivos de la organización y a la generación de valor.

i. Comités de apoyo. El Directorio en su gestión debe estar apoyado por comités que dependen de la característica de la organización, como el Estratégico, de Gobierno Corporativo y Ética, de Crédito y Riesgos, de Gestión Humana y Compensaciones, entre otros.

j. Rendición de cuentas ante la Asamblea de Accionistas, sobre la autoevaluación del Directorio y por parte del comité designado para tal efecto.

C. Ejecutivos Principales

Compete a los ejecutivos principales la administración y operación diaria del negocio. En esta medida tiene responsabilidades ante los propietarios de la empresa, ante sus directores y frente a la comunidad en general. Las Prácticas de Buen Gobierno regulan aspectos tales como: competencias, sistemas de contratación, conflicto de intereses, calidades, responsabilidad frente a los diferentes actores, reportes de información, período, remuneración, sucesión de su cargo (identificación y preparación), evaluación de su desempeño; entre otros, todos ellos relacionados con la transparencia de su gestión como ejecutores de las políticas emanadas de la Asamblea y el Directorio.

a. Presidente o gerente, vicepresidentes, subgerentes.

b. Los comités de apoyo a los ejecutivos principales. Al igual que el Directorio, los ejecutivos principales deben contar con comités de apoyo en la gestión de sus responsabilidades, tales como el Comité de Control Interno, el de Mercadeo, el Financiero o el de Tecnología, entre otros.

D. Auditoría Interna

Un Buen Gobierno requiere de una auditoría interna profesional, técnica e independiente, que cumpla sus funciones dentro del marco de las mejores prácticas y doctrinas, siendo un ente interno veedor, independiente de la gestión de la entidad, convirtiéndose en un guardián de la transparencia institucional.

E. Riesgos

Como parte integral de las Prácticas de Buen Gobierno, deben establecerse políticas y un sistema de evaluación y gestión de riesgos. Este análisis debe hacer parte de la cultura organizacional de la empresa y por tanto ir mucho más allá del tema normativo y del análisis financiero.

F. Equipo de Trabajo

El personal de la organización es fundamental en el desarrollo de las Buenas Prácticas Corporativas, por tanto se debe proteger y desarrollar el talento humano acorde con las competencias de la organización; y por otro lado, deben establecerse claramente los parámetros con los cuales se rige su relación laboral en áreas tales como: selección, vinculación, remuneración, capacitación, desarrollo y evaluación de su desempeño.

G. Conflictos de Interés

Uno de los temas de mayor preocupación en las Prácticas de Buen Gobierno es la definición de los conflictos de interés de los miembros de la organización. Estos deben establecerse con toda clari-

dad, en aras de asegurar la transparencia de la gestión organizacional, debiendo estar consignados en el Código Ético de la entidad, y siendo de conocimiento del Comité de Ética de la empresa como su divulgador, guardián y veedor.

H. Administración y resolución de controversias

La adopción de sistemas ágiles, económicos y especializados para el manejo y resolución de controversias permite la promoción de la inversión, las relaciones comerciales y facilita la convivencia entre los grupos de interés.

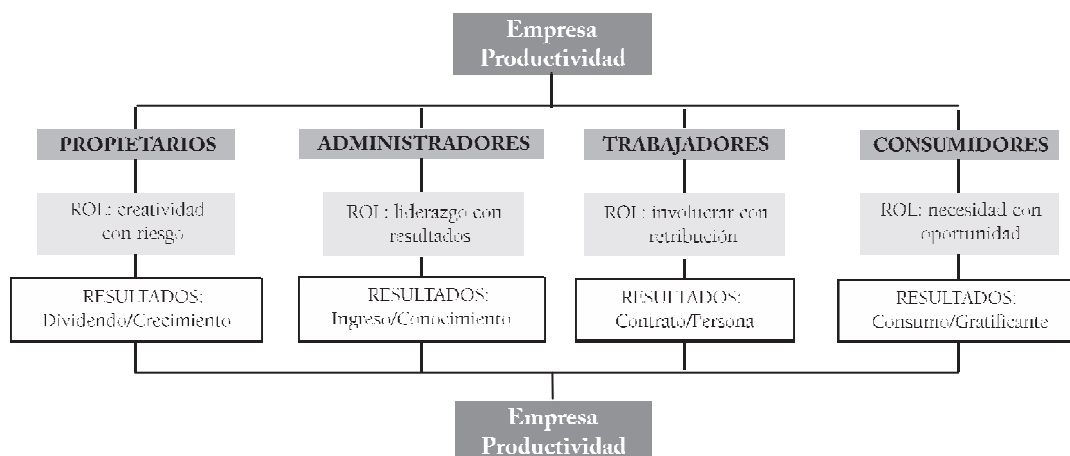
I. Responsabilidad Social

Las empresas hoy se reconocen como parte del tejido social y se han concientizado de que sus acciones influyen en otros ámbitos que van más allá de los miembros de su gobierno y aportantes de capital, teniendo impactos en su medio que contribuyen a una menor o mayor consecución de sus objetivos, dada su condición de agentes económicos y en su papel de integrantes de un todo social. Por tanto deben establecer sus responsabilidades, definidas en políticas y mecanismos frente a sus *stakeholders*: trabajadores, proveedores, clientes, competidores y sociedad en general¹⁴. De esta manera la responsabilidad social de la organización debe estar explícitamente plasmada, de tal manera que se establezcan los parámetros de la entidad frente a sus grupos de interés¹⁵.

J. Comunicación e Información-transparencia

Uno de los temas más importantes en materia de Buen Gobierno es quién, qué y a cuál información se tiene derecho. La información genera dos beneficios: aumenta la confianza en la organización y genera un autocontrol organizacional.

CLARIDAD EN LOS ROLES DE LAS PERSONAS EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL



Fuente: Jorge Awad. Presentación: *Gobiernos Corporativos, Mejores Prácticas*; Junio de 2007.

¹⁴ Jaime Eduardo Santos Mera. Mauricio Ortiz Lora. *El administrador de instituciones financieras*. Monografía No. 4 de la serie

Corporate Governance. CESA-INCOLDA. Bogotá: 2004.

¹⁵ De esta manera las organizaciones privadas, en su rol eminentemente económico (donde requieren de una buena imagen corporativa para ganar la confianza de su público) han asumido recientemente su papel de agentes sociales (con manejo de políticas adecuadas en materia, ambiental, anti-soborno, de inversión social, de protección a la propiedad intelectual, entre otros) apoderándose de su responsabilidad en la construcción de sociedad para ir más allá de lo que la reglamentación como tal le exige (autorregulación) en la generación de una verdadera cultura ética como base de la gestión empresarial.

IV. El Gobierno Corporativo en el Sector Financiero

El Gobierno Corporativo se constituye en un punto de partida fundamental para la consecución y mantenimiento de la confianza del público en el sector financiero, elemento básico para el funcionamiento de la economía nacional y global, en la medida en que su incorrecto funcionamiento acarrearía pérdidas macroeconómicas con impactos negativos suficientemente graves para las comunidades, entre otros efectos adversos¹⁶.

El Gobierno Corporativo en este sector tiene unos elementos únicos, como por ejemplo:

- Compaginar los intereses de los *stakeholders* (marcado problema de agencia), pues mientras los accionistas pueden inclinarse porque se tomen más riesgos para obtener mayores dividendos, los depositantes y el gobierno propenden por una menor exposición al riesgo, en búsqueda de la estabilidad del sistema y de la protección de su ahorro.
- Se considera el hecho de que el cliente es además proveedor de los recursos del banco (esta es una característica que no se presenta en otro tipo de entidades), asumiendo un riesgo potencial, por lo que se deben tener previsiones o normas que lo protejan.
- Existen problemas de información entre los grupos de interés y los administradores¹⁷ que se denotan más en este tipo de entidades, dificultando el funcionamiento del sistema de pesos y contrapesos entre los diferentes órganos.
- El papel del sector financiero es fundamental porque canaliza los recursos entre quienes tienen capacidad de ahorro y quienes necesitan financiación.

El buen manejo de los riesgos es esencial en el sector, y por ello es un objetivo presente en los entes administradores y directores que regulan y supervisan el establecimiento, el cual se convierte en uno de los puntos más visibles en Basilea II, que considera el Gobierno Corporativo como un elemento fundamental en la política de riesgos bancarios, para sortear y comprender aquellos a que está sujeto.

Basilea I ha sido de enorme importancia para el fortalecimiento de los sistemas financieros, viendo demostrada su eficacia en las crisis vividas en 1994 (Estados Unidos, México y Venezuela, entre otros) y en 1997 (Asia, Rusia, Brasil y Turquía). Esta misma fue creada para bancos con actividad internacional, sin embargo, más de 130 países han adoptado sus recomendaciones, y tanto el Fondo Monetario Internacional -FMI- como el Banco Mundial -BM- han reconocido su papel vital para el sector financiero mundial.

Basilea II, por su parte, tiene por objetivo fortalecer en "mayor medida la solidez y estabilidad del sistema financiero internacional, manteniendo al mismo tiempo la necesaria consistencia para que la normativa de suficiencia del capital no (sea) una fuente de desigualdad competitiva entre los bancos internacionales. El Comité confía en que el marco revisado fomente la adopción de prácticas de gestión de riesgos más rigurosas por parte del sector financiero, algo que considera una de sus principales ventajas"¹⁸.

¹⁶ Al respecto de las consecuencias que trae la poca confianza del público en el sector financiero, ver: Banco Mundial. Fondo Monetario Internacional. *Financial sector assesment: a handbook. Capítulo 9: Assesing the legal structure of financial institutions*. En: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/WBI/WBIPROGRAMS/FSLP/0>

¹⁷ Planeamiento de Penny Cincanelli. José Antonio Reyes. *Corporate governance in banking: a conceptual framework*. En: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=253714

¹⁸ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. *Convergencia internacional de medidas y normas de capital*. Junio de 2006. En: <http://www.bis.org/publ/bcbs128esp.pdf> p. 2. Cursivas fuera de texto.

En esta medida, es importante que las entidades bancarias adopten adecuados mecanismos de autocontrol y gestión de riesgos, siendo la supervisión y los controles internos los elementos que complementan la labor del supervisor financiero para garantizar un buen funcionamiento del sistema financiero.

V. El gobierno corporativo en América Latina

Inspirados en los principios de la Organización para la Cooperación y del Desarrollo Económicos -OCDE-, en las recomendaciones de Basilea I y II, así como en las normas de control surgidas, bien por el ingreso al mercado de valores internacional (Bolsa de Valores de New York), por la necesidad de controlar el lavado de activos o de evitar crisis de credibilidad (Ley Sarbanes-Oxley y demás) o influencias de las políticas y prácticas desarrolladas y adoptadas por sistemas financieros como los europeos; el sistema financiero de América Latina ha venido adoptando, con conocimiento y entusiasmo, Prácticas de Buen Gobierno (en medida y profundidad diferentes), unas en razón del cumplimiento de normas que expide cada país o los reguladores internacionales, otras en una estrategia de autorregulación, y la mayoría en una tendencia ecléctica que combina la adopción vinculante que imponen las normas y los reguladores, y sistemas de autorregulación que va mucho más allá del cumplimiento de la ley.

Las tendencias principales encontradas en la revisión bibliográfica y en la información provista por los miembros del Comité Latinoamericano de Derecho Bancario -COLADE- y la investigación realizada en los casos de estudio son:

1. Normas que regulan y obligan a adoptar Prácticas de Buen Gobierno

El origen de las Prácticas de Buen Gobierno se remonta a la expedición de los códigos mercantiles y de comercio que regulaban las sociedades comerciales, definiendo (entre otros asuntos) los órganos de administración de las sociedades como Asamblea de Socios, Junta de Directores, ejecutivo principal, entre otros. En todos los países de la región existen estas normas.

Con el desarrollo del sistema financiero aparecen normas que regulan el mercado y sus actores; ejemplos de las legislaciones sobresalientes de cada uno de los países reflejan las tendencias regulatorias de la región, que se adoptan con nombres y dimensiones diferentes en cada uno de ellos¹⁹:

- **Argentina:** preceptos de la Ley de Sociedades Comerciales y la de Oferta Pública, y requerimientos del Banco Central de la República de Argentina, de la Inspección General de Justicia, de la Comisión Nacional de Valores y de la Bolsa de Comercio.
- **Brasil:** Ley del Mercado de Valores Mobiliarios e Instrucciones de la Comisión Nacional de Valores de Brasil.
- **Colombia:** resoluciones expedidas por la Superintendencia Financiera de Colombia.
- **Chile:** Ley de Ofertas Públicas de Adquisición de Acciones y Gobierno Corporativo -OPAs- y Ley de Sociedades Anónimas.
- **México:** Ley General de Sociedades, Ley del Mercado de Valores, Ley de Instituciones de Crédito y normas de la Superintendencia de Bancos Mexicana.

¹⁹ Se mencionan sólo a manera de ejemplo.

- **Nicaragua:** Ley General de Bancos (arts. 39 y 40), obligatorias para todas las instituciones supervisadas.
- En **Panamá** la Superintendencia de Bancos y la Comisión Nacional de Valores han ejercido un relevante papel en la adopción de Buenas Prácticas. Dichas entidades promulgaron el Acuerdo 4-2001 y el Acuerdo 12-2003, que son específicos en cuanto a las medidas que deben seguir los bancos para optimizar su estructura de Buen Gobierno. En este país el tema del Gobierno Corporativo ha tenido una importancia para el ingreso de la Bolsa de Valores de Panamá -BVP- a la Federación Iberoamericana de Bolsas -FIAB-, para lo cual fue necesario que la BVP solicitara a las empresas información sobre sus buenas prácticas corporativas.
- **Perú:** Ley General de Sociedades y Ley de Mercado de Valores y sus respectivas normas complementarias.
- **República Dominicana:** fue promulgado recientemente el Reglamento de Gobierno Corporativo de la Ley Monetaria y Financiera, que obliga a las entidades de intermediación a adoptar normas mínimas relacionadas con las mejores prácticas internacionales sobre Gobierno Corporativo.
- **Venezuela:** Ley del Mercado de Valores, Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras, normas de la Superintendencia de Bancos y normas de la Comisión Nacional de Valores.

2. Prácticas autorreguladas

La investigación documental realizada, la contribución de las asociaciones de bancos afiliadas a la Federación Latinoamericana de Bancos -FELABAN-, la información recopilada de la encuesta que respondieron los miembros de COLADE, y la investigación de los casos objeto de estudio; permite concluir que las prácticas autorregulatorias de la región pueden agruparse en seis categorías a saber:

2.1. Códigos Éticos

Dadas las características de una gestión soportada en la confianza, desde muy temprano (a finales de los años 80) las instituciones financieras adoptaron sus propios Códigos Éticos, en los cuales se regulaban las conductas de los colaboradores de la organización. Estos códigos fueron difundidos y administrados por los Comités de Ética y conflictos de interés. Revisada la experiencia, los bancos (desde México hasta Chile y Argentina) reportan la creación y aplicación de principios éticos desde su nacimiento empresarial, lo cual asegura una cultura de ética y transparencia.

2.2. Prácticas de Buen Gobierno Institucionales

Con la influencia de los principios de la OCDE sobre prácticas de Buen Gobierno, las instituciones financieras (por iniciativa propia) adoptaron prácticas relacionadas con el Directorio, la defensa de los derechos de los accionistas minoritarios, la elección de los ejecutivos principales y los conflictos de interés, entre otros, acometiendo inclusive cambios en las estructuras de gestión. México, Brasil y Argentina fueron los primeros países en comprometerse con los parámetros del Buen Gobierno establecidos por la OCDE, seguidos por Colombia, Perú y Chile.

2.3. Papel de los Entes Reguladores

Las Superintendencias Bancarias, de Valores o Financieras (como se les denomine), así como las Bolsas de Valores (como la de New York), entre otros entes, han impulsado y recomendado prácticas que paulatinamente se vuelven vinculantes por la exigencia que de ellas hacen dichas entidades.

El reconocido liderazgo de entidades como la Superintendencia de Bancos de Chile, la Comisión Nacional de Banca y Valores de México, la Superintendencia de Bancos y otras instituciones finan-

cieras de Venezuela, la Superintendencia Financiera de Colombia, la Comisión de Valores y Comercio de Argentina, la Superintendencia de Bancos del Brasil y la Bolsa de Valores de São Paulo - BOVESPA- (primera entidad latinoamericana en "obligar" a asumir Prácticas de Gobierno Corporativo de manera escalonada), Ecuador, Perú y sus similares de Centroamérica; han encabezado importantes cambios en las Prácticas de Buen Gobierno en cada uno de los países.

Otras asociaciones también han sido mediadoras para que las entidades financieras adopten Prácticas de Buen Gobierno. El caso del Código País, impulsado por la Superintendencia Financiera de Colombia o el Código Andino, promovido por la Corporación Andina de Fomento -CAF-, son claros ejemplos de estos esfuerzos.

La incursión de la banca latinoamericana en los mercados de capitales internacionales, especialmente el de Estados Unidos a través de la Bolsa de Valores de New York, ha implicado un aumento en el cumplimiento de estándares por parte de dichos entes, lo cual incluye, entre otras, la adopción de Prácticas de Buen Gobierno que les permite transar y participar en estos mercados.

Estos movimientos en busca de la transparencia, han permitido que la gestión bancaria se convierta en una buena práctica, imitada por otros sectores de la economía nacional, como el sector real o solidario, las pymes²⁰ o las empresas de familia.

2.4. Globalización de la Banca Latinoamericana

Las fusiones, adquisiciones, así como las alianzas estratégicas que han ocurrido en las últimas décadas en la región; han incorporado Prácticas de Buen Gobierno globales en la gestión de sus operaciones locales.

El Banco Santander, el BBVA, el Barclays, el ABN Amro, también el CitiBank, han impulsado en Latinoamérica prácticas adoptadas a nivel global. La influencia de la banca española, líder en la autorregulación, ha sido especialmente notoria en el alineamiento de su gestión con las prácticas en la casa matriz.

Esta globalización de la banca ha facilitado que el Gobierno Corporativo sea entendido no sólo como un mecanismo para generar valor al dueño o al accionista, sino también para incluir a los *stakeholders* e inclusive para extender sus preocupaciones a la responsabilidad social y empresarial. Un ejemplo de ello es el compromiso de la banca española (entre otras bancas) con la conservación del medio ambiente, llegando inclusive a poner en consideración si el riesgo ecológico debe ser uno de los componentes o variables a analizar cuando se otorga un crédito, o la decisión de ABN Amro (entre otros bancos) de publicar sus memorias en papel reciclado como un mensaje de su compromiso con este tema.

La responsabilidad social y empresarial es un elemento que se encuentra inmerso en la gran mayoría de las Prácticas de Buen Gobierno en la región. La Declaración Cuenta Atrás 2010 suscrita en el año 2007 en Ecuador (a iniciativas de la Unión Mundial para la Naturaleza -UICN-), que busca la protección de la biodiversidad, es un compromiso ya incorporado en los bancos de la región, especialmente los globales. En este sentido BOVESPA ha creado la Bolsa de Valores Sociales y de Medio Ambiente -BVS&A-, programa pionero que apoya "proyectos de educación de ONGs brasileñas y del medio ambiente a través de un sistema que reproduce el mismo ambiente que una bolsa de valores común, ofreciendo por medio de su página web una lista de proyectos sociales y ambientales en los que invertir"²¹.

²⁰ Pequeña y mediana empresa.

²¹ Banco Interamericano de Desarrollo -BID-. Boletín Ética y Desarrollo. Edición No. 221. En: <http://www.iadb.org/etica/documentos/info.htm>

2.5. Las Asociaciones Bancarias.

Las asociaciones bancarias o sus equivalentes, aglutinan al sector financiero de cada país y como tales son un interlocutor con los entes reguladores, entre muchas de sus funciones. Su papel en promover y apoyar la incorporación de Prácticas de Buen Gobierno en la región ha sido muy importante.

En **Argentina** existe el Código de Buenas Prácticas de Gobierno Societario que ha sido propiciado por la Comisión Nacional de Valores. Así mismo posee un Código de Prácticas Bancarias elaborado con la participación de todas las asociaciones de bancos y entidades financieras, como una iniciativa de autorregulación destinada a promover las mejores prácticas bancarias en Argentina. El Código fue aprobado en julio del 2005 y se aplica a aquellas entidades que se han adherido al mismo. Igualmente el Banco Central de la República de Argentina y la Comisión de Valores tienen conformado un Comité de Auditoría, encargado de velar por el correcto funcionamiento de los sistemas de control interno de tales sociedades. Por su parte hay entidades que poseen manuales y códigos de prácticas corporativas aplicables a los distintos estratos de su organización.

En el año 2000 la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras de **Bolivia**, en coordinación con la Asociación de Bancos, redactó el Código de Ética para las entidades del sector. En este país el tema del Buen Gobierno se encuentra en análisis en los bancos, con una clara orientación hacia la autorregulación.

En **Colombia** la Superintendencia Financiera ha jugado un papel esencial, sobre todo en lo relacionado con normativa aplicable al tema, la última de las cuales es el Código País, al que se hará referencia posteriormente.

En el año 2007 se logra en **Chile**, con el liderazgo de la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras, que estas entidades acuerden y se comprometan a cumplir un Código de Conducta y Buenas Prácticas de Bancos e Instituciones Financieras, orientado a regular las conductas de los bancos socios en la realización de sus actividades propias, en la prestación de servicios y en el otorgamiento de productos a sus clientes.

La Asociación de Bancos e Instituciones Financieras del **Ecuador** y la Bolsa de Valores de Quito han asumido programas de promoción de las Prácticas de Buen Gobierno en ese país. El Código Andino de Gobierno Corporativo es uno de los elementos de liderazgo de la Asociación de Bancos en Ecuador.

En **Honduras** la Asociación Hondureña de Instituciones Bancarias lideró la construcción y divulgación de un Código de Ética dirigido a las instituciones afiliadas.

En **México** el Consejo Coordinador Empresarial ha asumido un papel activo en asegurar las Prácticas de Buen Gobierno en el sistema, revisando continuamente el Código de Buenas Prácticas (redactado en junio de 1999 y cuya última revisión es de noviembre de 2006). A pesar de su carácter no vinculante, la Bolsa de Valores de México revela la información sobre las entidades que han adoptado dicho Código, lo cual lógicamente es una información que orienta a los inversionistas.

En **Perú**, la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores -CONASEV- publicó y divulgó en el año 2002 los Principios del Buen Gobierno para las sociedades peruanas, y la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas -CONFIEP- convocó en julio de 2003 al sector empresarial para conformar el Comité Peruano de Gobierno Corporativo.

En **Venezuela**, a pesar de que no existe un Código de Buen Gobierno del sector, la Asociación Venezolana de Ejecutivos -AVE-, en conjunto con la Confederación de Cámaras de Comercio de

Colombia -CONFECÁMARAS- y la Bolsa de Valores de Quito (con el apoyo del Centro Internacional para la Empresa Privada -CIPE-) ha establecido una alianza para la promoción en este país de los conceptos del Buen Gobierno.

2.6. La Academia.

Ésta ha jugado un papel muy importante en la introducción de los conceptos de Buen Gobierno en el sector empresarial y específicamente en el sector financiero.

El CIPE ha promovido y apoyado la introducción e incorporación de los principios, metodologías y prácticas de Buen Gobierno en países como Colombia, Ecuador y Venezuela, por medio de asesorías y capacitación.

CONFECÁMARAS en Colombia ha creado un programa para la formación de directores. Además, en consuno con otras instituciones académicas, ha llevado a cabo una importante labor de promoción de las Mejores Prácticas Corporativas.

La Universidad Católica y la Universidad de Chile tienen programas de Gobierno Corporativo con capítulos para el sector financiero, donde existe una amplia participación de ejecutivos de la banca chilena.

El Instituto Argentino para el Gobierno de las Organizaciones -IAGO- estructuró un Código de Mejores Prácticas Corporativas, el cual ha sido divulgado en el sector empresarial argentino.

El Instituto Mexicano de Gobierno Corporativo -IMGC- ha realizado un importante esfuerzo en la capacitación de directores.

En Brasil el Instituto Brasileiro de Gobierno Corporativo -IBGC- (que elaboró el Código de Buen Gobierno en 1999, siendo uno de los mejores en la materia que se han creado en Latinoamérica) se ha convertido en un organismo independiente del mercado, que está en posibilidad de calificar el cumplimiento de los parámetros del Buen Gobierno.

Las universidades de la región han convertido el tema del Gobierno Corporativo en uno de sus mayores intereses. Revisadas sus ofertas y catálogos de programas, la academia está dando prioridad especial a la formación de miembros de Directorios y al funcionamiento de las Juntas Directivas como el eje rector del Gobierno Corporativo.

VI. Los casos objeto de estudio: Chile, Brasil y Colombia

De acuerdo con a las visitas presenciales hechas en cada uno de los bancos²² (investigación *in situ*) con el fin de obtener de primera mano las mejores prácticas de dos instituciones de cada uno de los siguientes países: Chile (Bci y Santander Santiago), Colombia (BBVA Colombia y Bancolombia) y

²² Los bancos fueron escogidos por su reputación en el medio. Así, sólo a manera de ejemplo, según un informe de Management & Excellence y Latin Finance, instituciones que estudian los bancos latinoamericanos más éticos y sostenibles del 2006, se encuentra que algunos de los bancos escogidos en la presente investigación están en las siguientes posiciones: 1. Itaú; 2. Bradesco; 6. Santander Santiago; 16. Bancolombia; 19. BBVA Colombia (los anteriores bancos se posicionaron en el informe del año inmediatamente anterior del mismo estudio). Este estudio mide los bancos de acuerdo con 280 criterios de sostenibilidad, gobierno corporativo y responsabilidad social corporativa y ética. Management & Excellence y Latin Finance. *Estudio de los bancos latinoamericanos más éticos y sostenibles en el 2006*. En: <http://www.management-rating.com/archivo/M&E%20LF%20Banks%20Ranking%202006%20V2L.pdf>

Adicionalmente, todos los bancos estudiados en el presente informe (Itaú, Bradesco, Bci, Santander Santiago, Bancolombia y BBVA Colombia) han recibido reconocimientos a su labor en las diferentes esferas del Buen Gobierno. Para el efecto, remitirse a los casos en particular.

Brasil (Itaú Holding Financeira y Bradesco), se pueden determinar las siguientes conclusiones de sus Prácticas de Buen Gobierno:²³

PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO EN EL SISTEMA FINANCIERO CHILENO

A. El Entorno Jurídico y Doctrinal

Chile es reconocido a nivel latinoamericano como líder en temas de gobernabilidad y en la adopción de Prácticas de Buen Gobierno en el sistema financiero; así lo registra el Informe del Banco Mundial de 2007. La modernización y pujanza organizacional y tecnológica de su sistema financiero, así como la apertura del país hacia nuevos mercados (Comunidad Europea, Estados Unidos, Asia-Pacific Economic Cooperation -APEC-, entre otras alianzas) han incrementado la preocupación de reguladores y empresarios en hacer de la transparencia en la gestión una verdadera ventaja competitiva. Inspirados en los Principios de Gobierno Corporativo acordados y difundidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico -OCDE-, Chile ha adoptado unos principios y metodologías de Gobierno Corporativo que hoy reconoce la comunidad internacional.

Al respecto, el papel de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile ha sido fundamental, en la medida en que la entidad está especialmente interesada en que los bancos adopten y apliquen efectivamente prácticas sanas de Gobierno Corporativo especificadas para el sector. Su modelo de supervisión en este sentido, está enfocado directamente a la gestión de riesgos, clasificando y evaluando a las entidades bancarias según la administración que de ellos hagan y realizando observaciones pertinentes cuando se detectan debilidades.

Por su parte, el Ministerio de Hacienda de Chile ha redactado un importante proyecto de ley que se encuentra en trámite, el cual versa sobre el Gobierno Corporativo en empresas privadas y aborda nueve temas generales con sus respectivas vertientes: divulgación de información al mercado, uso de información privilegiada, directores independientes, Comité de Directores, operaciones con partes relacionadas y conflictos de interés, funcionamiento de la Junta de Accionistas, voto de accionistas, auditoría externa y perfeccionamiento de algunos aspectos de la Ley de Ofertas Públicas de Adquisición de Acciones y Gobierno Corporativo -OPAs-.

La Superintendencia de Valores y Seguros ha sido pionera en la regulación de Buenas Prácticas. La Ley de OPAs expedida en el año 2000 (Ley 19705), regula las ofertas públicas de adquisición de acciones y establece un régimen de Gobierno Corporativo, mejorando las prácticas vigentes contenidas en las leyes 18045 (mercado de valores) y 18046 (de sociedades anónimas), y el Decreto Supremo 587 donde se establecen algunas normas concernientes a los Directorios (como su elección, remuneración y sesiones).

Estas normas de obligatorio cumplimiento por las entidades reguladas y vigiladas fue mucho más allá del evento de "ofertas públicas", incluyendo normas tendientes a:

- a. El mejoramiento de la calidad de la información entregada por la empresa.

²³ Se hace especial aclaración de que los textos relacionados en cada uno de los casos, muchas veces son tomados textualmente de los informes proferidos por cada una de las instituciones, para ser lo más fieles posible a las Políticas de Buen Gobierno establecidas por las organizaciones. Es de mencionar que los autores se han basado en la información otorgada por los bancos para la elaboración del presente informe y los casos en concreto fueron remitidos a los representantes de cada organización, siendo validada por cada una de ellas.

- b. La constitución de comités de auditoría dentro de las sociedades abiertas.
- c. La optimización y modernización de los estándares de supervisión y regulación de las ofertas públicas de adquisición de acciones.
- d. Además sigue resguardando, como lo fue desde un inicio, los principios de protección de los accionistas minoritarios; iguala los derechos de los tenedores de *American Depositary Receipts* - ADR-; y exige el mejoramiento y supervisión de las relaciones con accionistas.

Éste, que se denominaría el marco regulatorio vinculante para todas las entidades del sector, cobijadas por la Ley de OPAs, ha venido ampliándose hacia parámetros de autorregulación inspirándose en las tendencias internacionales que proponen que la responsabilidad de la empresa va más allá de la que se tiene con el accionista y por tanto debe incluir a sus *stakeholders*, asumiendo con vigorosidad el principio de responsabilidad social, en su calidad de ciudadano corporativo. En este camino de la autorregulación la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras de Chile ha jugado un papel muy importante y sobresaliente.

La discusión sobre cómo fortalecer el papel del Directorio y su responsabilidad en la gestión y por tanto en sus resultados, es un tema crucial en las Prácticas de Buen Gobierno en el mundo, denominado hoy el "corazón del Buen Gobierno". La incorporación de los asuntos relacionados con la sostenibilidad ambiental como un componente fundamental del riesgo crediticio en la banca y las instituciones financieras (Declaración Cuenta Atrás 2010 o Principios del Ecuador), así como la incorporación paulatina en la banca chilena de los principios de Basilea II) y el impulso del sector hacia Prácticas de Buen Gobierno dentro de estándares internacionales, han sido temas importantes de su análisis.

En el año 2007 se logra que las instituciones financieras de Chile acuerden y se comprometan a cumplir un Código de Conductas y Buenas Prácticas de Bancos e Instituciones Financieras, orientado a regular las conductas de los bancos socios en la realización de sus actividades propias, en la prestación de servicios y en la entrega u otorgamiento de productos a sus clientes, ya sea por medio de sus sucursales o por otros como vía telefónica, correo, Internet u otros. Todas estas nuevas tendencias se ilustran ampliamente con los casos de Prácticas de Buen Gobierno del Banco Bci y del Banco Santander Santiago, que se analizarán a continuación.

B. El caso Bci - Banco de Crédito e Inversiones

1. Una Breve Historia

El Banco Bci, entidad integralmente chilena, fue fundado en Santiago en 1937 por un grupo de colonias de inmigrantes liderados por Don Juan Yarur Lolas con el objetivo de servir a personas, y a pequeñas y medianas empresas.

Enfrentando las vicisitudes propias de cada una de las épocas vividas por el banco en el acontecer histórico de Chile, éste se ha volcado en la consolidación de una férrea cultura organizacional, centrada en las personas y en su entorno social, siempre guiado por una visión de largo plazo.

Focalizado en servir a personas, empresas y empresarios, se ha orientado al mejoramiento de sus procesos operacionales, siempre pensando en el cliente; basándose en innovaciones tecnológicas, generando flujos crecientes de utilidades y logrando un sólido posicionamiento en el mercado; como está claramente demostrado en la presentación de sus estados financieros y en su crecimiento en el mercado (difundidos en su memoria institucional, con motivo del cumplimiento de 70 años al servicio de la sociedad chilena. La Memoria y el Reporte de Gobierno Corporativo son publicados anualmente).

2. ¿Qué es el Bci?

El Bci cuenta a 31 de diciembre de 2006 con 2.354 accionistas (incluidos los trabajadores con el 1,02% del banco), para un total de 98.860.310 acciones, con un capital pagado de US\$ 464.464.459,57 y un capital básico de US\$ 874.662.541,95 (Memoria 2006)²⁴. Existe un acuerdo de accionistas suscrito por la familia Yarur (que al año 2006 era dueña del 63,37% de las acciones suscritas y pagadas del banco) de diciembre de 1994, donde se estipula su voluntad de mantener la tradicional unidad y control del banco en poder de la familia Yarur, reiterando su propósito de conservar y sostener los principios que siempre han inspirado la administración de la empresa.

Cuenta en la actualidad (2006) con 243 oficinas de atención desde el extremo norte hasta la región Antártica, incluyendo Banco Novoa y TBanc que brinda servicio mediante operación remota 24 horas los siete días de la semana. 536 cajeros automáticos en todo Chile, una sucursal en Miami (Estados Unidos), cuatro oficinas de representación en México, Lima, São Paulo y Hong Kong, así como un escritorio de negocios en Madrid en alianza con el Banco Popular. La gran comunidad Bci la integran más de 9.000 colaboradores, con muy baja rotación (41% de ellos lleva más de 10 años con el Banco) y 1.433.421 clientes.

El Bci es uno de los bancos más importantes del país, con numerosas sociedades filiales que complementan y apoyan su giro, con presencia en todo el territorio nacional y en el extranjero, consolidándose como uno de los principales actores del sector financiero nacional y con un control accionario que permanece en manos de las mismas raíces familiares que han conducido la empresa desde su nacimiento.

El Bci en los últimos años ha sido merecedor de numerosos reconocimientos por su gestión, entre otros el premio en la categoría de empresa del Instituto Chileno de Administración Racional -ICARE-. Por quinto año consecutivo el Bci figuró entre las mejores empresas para trabajar en Chile, en la evaluación que efectúa Great Place to Work Institute y la *Revista Capital*. El Bci figura entre las 10 empresas más respetadas de Chile en la Encuesta de Opinión que el *Diario La Segunda* encarga a la consultora Adimark. Es además la empresa más admirada de Chile de acuerdo al premio que otorga el *Diario Financiero* en conjunto con Price Waterhouse Cooper. La Memoria y el Reporte de Gobierno Corporativo fueron elegidos como los mejores del país en reiteradas oportunidades, especialmente en los dos últimos años.

Merece mención especial el premio otorgado por el *Diario Estrategia* en la categoría de "Fundadores" que distinguió la historia institucional del banco y su ubicación entre las "empresas más responsables socialmente en Chile", de acuerdo con la evaluación hecha por la organización Prohumana y la *Revista Capital*.

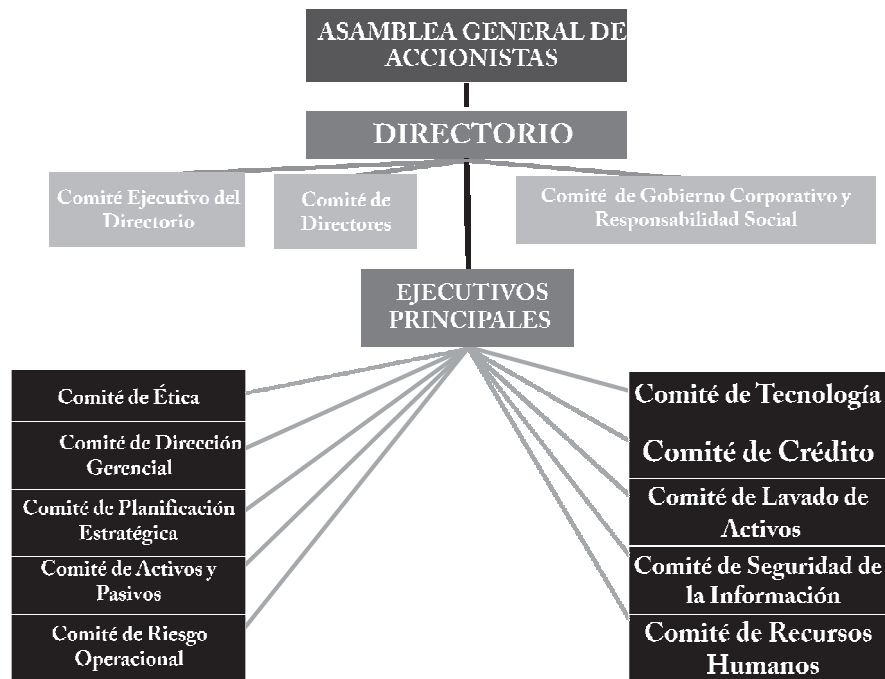
3. Bci, un Grupo Financiero

Además del Banco, el grupo Bci lo integran las siguiente filiales: Bci Corredor de Bolsa S.A., Bci Corredores de Seguros S.A., Bci Administradora de Fondos Mutuos S.A., Bci Factoring S.A., Bci Securitizadora S.A., Genera Corredores de Seguros Ltda., Bci Asesoría Financiera S.A., Compañía de Normalización de Crédito Normaliza S.A., Servicios de Cobranza Externa Ltda., Análisis y Servicios S.A., y Bci Administradora General de Fondos S.A.

4. Gobierno Corporativo del Bci. Pilares Básicos, Prácticas de Gobernabilidad

Aprobado y adoptado en el año 2004, teniendo como su fundamento y origen el Código Ético definido y divulgado en 1996, el Buen Gobierno del Bci es una columna fundamental en su estructura y cultura organizacional, siendo uno de los factores claves de su competitividad. Su aplicación diaria se basa en los siguientes principios y prácticas de gestión.

Los presentes valores fueron convertidos a la tasa de \$534,43 pesos chilenos por cada dólar estadounidense.

ESTRUCTURA DE BUEN GOBIERNO DE BCI**4.1. Accionistas. Información a accionistas**

En cumplimiento de los preceptos del Buen Gobierno, el Bci pone a disposición de sus accionistas y público en general la siguiente información en las materias relacionadas, a través de su página web:

- Memorias anuales de los últimos siete años.
- Informes de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social empresarial de los últimos dos años.
- Estados financieros trimestrales.
- Situación de liquidez trimestral.
- Situación de riesgos y mercados.
- *Press releases* y presentaciones hechas a inversionistas y público en general.
- Noticias de prensa relacionadas con el Bci.

4.1.1. Atención de accionistas. Existe una oficina especial de atención que realiza eventos especiales y tiene a disposición un correo electrónico que puede ser utilizado por los accionistas, recibiendo respuesta inmediata a sus inquietudes o consultas.

4.1.2. Pacto de accionistas. Existe un acuerdo de accionistas (que está a disposición de todos los accionistas empresariales e individuales del banco) mediante el cual la familia Yarur, dueña del 63,37% del banco, se compromete a:

- a. Mantener la mayoría de las acciones en poder de la familia Yarur.
- b. Apoyar la adopción de acuerdos que conduzcan al logro de los objetivos y principios del Bci.
- c. Concurrir en armonía a las Juntas de Accionistas del Bci.

- d. Procurar que la administración del Bci se mantenga en sus tradiciones, pautas de independencia, probidad e integridad.
- e. Facilitar la necesaria independencia en la gestión del Bci, de manera que se maximice la rentabilidad del banco y sus accionistas.

4.2. El Directorio, su composición y funcionamiento

Los miembros del Directorio son elegidos por la Junta de Accionistas. Está integrado por nueve directores que tienen un período de tres años (pueden ser reelegidos indefinidamente). Sus calidades técnicas y morales están claramente definidas en el Código de Buen Gobierno, siendo empresarios y profesionales no relacionados con el pacto controlador ni con la familia Yarur (accionistas mayoritarios), lo que asegura un Directorio independiente y profesional. Tienen claramente establecidos los principios de actuación que lo inspiran, sus funciones y el mecanismo de operación. Deben reunirse por lo menos una vez al mes y la asistencia de los directores es reportada en los informes de gestión. Se reúne anualmente para hacer una revisión y ajuste al direccionamiento estratégico de la empresa y a las Prácticas de Buen Gobierno.

Están cobijados por el Código Ético de la entidad, las normas de conflicto de interés y confidencialidad, y tienen derecho a acceder a la información que les permita ejercer eficiente y eficazmente su función. Esta información la reciben los directores (si no es confidencial) con anticipación, con el fin de que tengan tiempo para su revisión y análisis.

Además de velar por el cumplimiento cabal de las tareas del banco, orientar su crecimiento y desarrollo, el Directorio tiene una tarea especial, que es la de proteger los intereses de los accionistas minoritarios.

4.2.1. Política de autoevaluación del Directorio. El Directorio, consciente de su responsabilidad con los accionistas, clientes y *stakeholders*, efectúa una autoevaluación anual de su funcionamiento (con instrumentos previamente diseñados y aprobados por la Junta Ordinaria de Accionistas) como paso necesario en el proceso de optimización de las Políticas de Buen Gobierno al interior del banco. Ésta incluye aspectos relacionados con el cumplimiento de normas y direccionamiento del banco, puntualidad, capacitación y desarrollo de los directores y ejecutivos, clima organizacional y compromiso de los colaboradores del banco, su imagen pública y actuación del mismo Directorio.

En el año 2006 el Directorio realizó una autoevaluación y redefinió su misión como "la maximización del valor de la empresa en el largo plazo, velando por los intereses de cada uno de los accionistas, clientes y proveedores, colaboradores de la empresa, sus familias y de la toda sociedad, asegurando la viabilidad futura y la competitividad de la compañía, con respeto a la legalidad vigente y a los deberes éticos contenidos en el Código de Ética".

4.2.2. Participación de los directores en la propiedad de la empresa. Con el fin de mantener la independencia de los miembros del Directorio, se busca que estos no tengan una participación accionaria importante en la compañía. La participación accionaria de los miembros del Directorio se monitorea y se publica en los informes de gestión anual; para el año 2006 la participación directa de miembros del Directorio era del 1,87% del capital social.

4.2.3. Remuneración del Directorio. De acuerdo con lo establecido en la ley y en la Junta Ordinaria de Accionistas, los directores tienen derecho a recibir una remuneración por su participación en el ente colegiado superior del banco, así:

- Una remuneración mensual fija de 150 unidades tributarias para cada uno, con excepción del presidente, a quien le corresponden 650 unidades.

- La asistencia a cualquier sesión de Directorio, Comité Ejecutivo o Comité de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social: cinco unidades tributarias mensuales y una remuneración variable del 0,5% de la utilidad líquida, liquidados sobre el promedio de las ganancias de los últimos tres ejercicios anuales.
- Una remuneración variable del 1% de la utilidad líquida, considerando para estos efectos el promedio de las ganancias correspondientes a los tres últimos ejercicios anuales. De esta manera, la participación en las utilidades se divide por 10, asignando dos décimos al presidente del Directorio y un décimo a los demás directores.
- La remuneración del Comité de Directores es de 50 unidades tributarias mensuales, para cada uno de sus integrantes.

El monto de los pagos a los directores, como un porcentaje del monto de las utilidades del Bci, se publica como información agregada en las memorias del banco. En el 2006 alcanzó al 1,6% de las utilidades anuales.

4.2.4. Participación de los directores en órganos de administración de las empresas filiales Bci o Juan Yarur S.A.C. Los directores del Bci pueden participar en los órganos de administración de las empresas asociadas, con el cumplimiento de los requisitos legales y corporativos de cada uno de ellos. Su participación debe ser abierta y conocida por los miembros relacionados con el banco y sus *stakeholders*. Anualmente en los Informes de Gestión Corporativa, el banco informa los nombres de los directores que participan en cargos administrativos o de dirección en las empresas asociadas.

4.2.5. Los Comités de apoyo al Directorio:

- a. Comité Ejecutivo del Directorio:** está compuesto por cinco miembros titulares, designados por el Directorio, con amplias facultades (delegadas por el mismo ente) para discutir sobre diferentes materias, principalmente de orden crediticio y de negocios. Se reúne dos veces por semana (martes y jueves).
- b. Comité de Directores:** el Directorio, de acuerdo con el artículo 50bis de la Ley de Sociedades Anónimas y con las Políticas de Gobierno Corporativo adoptadas por el Bci, debe designar tres de sus miembros para integrar este Comité, quienes deben reunir las condiciones de independencia reguladas por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. Sus funciones son: examinar informes de auditores internos y externos, balances, políticas contables, riesgos, lavados de activos y remuneración de ejecutivos principales y gerentes, además de los conflictos de interés.
- c. Comité de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social:** tiene como misión diseñar y revisar las políticas del Bci en relación con las mejores prácticas de conducción empresarial en lo relacionado con el gobierno interno de la organización. Lo integran cinco miembros designados por el Directorio. Se reúne cada dos meses.

4.2.6. El presidente del Directorio. Es responsable de liderar la orientación estratégica del banco, asegurando la generación de valor para accionistas y grupos de interés.

4.2.7. Poderes especiales otorgados por el Directorio al presidente del banco. El Directorio otorga al presidente de la corporación poderes especiales para permitirle actuar con la necesaria flexibilidad que requiere para un ejercicio ejecutivo y ágil del cargo.

5. Ejecutivos Principales

El Código de Buen Gobierno incluye la estructura organizacional y la denominación de los cargos de los ejecutivos principales. A partir de la Gerencia General del banco se definen sus perfiles y

competencias personales y profesionales, así como los sistemas de remuneración, evaluación y promoción.

5.1. Participación de la administración en la propiedad de la empresa.

Velar y vigilar la participación de la Administración en la propiedad de la empresa es uno de los pilares de las Políticas de Buen Gobierno en el Bci. En el año 2006, 159 gerentes y subgerentes del Bci y de sus empresas filiales poseían una participación directa en la propiedad, equivalente al 0,94% del capital social pagado y suscrito.

5.2. Comités de apoyo a la administración.

En el Bci los comités gerenciales son la instancia ejecutiva de administración más importante para discutir sobre la marcha del negocio y garantizar el logro de los objetivos corporativos.

- a. Comité de Dirección Gerencial:** su función principal consiste en coordinar, dirigir y hacer seguimiento a la marcha del negocio y de los planes y objetivos del Bci. Lo lidera el presidente del banco.
- b. Comité de Planificación Estratégica:** con base en las orientaciones del Directorio, define la posición estratégica deseada para el Bci en el mediano y largo plazo, y determina las políticas y estrategias para su logro. Lo lidera el presidente del banco.
- c. Comité de Activos y Pasivos -ALCO-:** analiza y administra la estructura de activos y pasivos del banco, manteniendo el nivel de riesgo de mercado definido, resguardando el capital, aumentando el margen financiero de la corporación y garantizando la adecuada liquidez del Bci.
- d. Comité de Riesgo Operacional:** aprueba, gestiona y da continuidad al modelo, políticas y estrategias de administración de riesgo de la entidad.
- e. Comité de Tecnología:** revisa y modela la estrategia de tecnología de la corporación con la estrategia del negocio y los objetivos del Balanced Score Card -BSC-.
- f. Comités de Crédito:** es resuelven sobre negocios y operaciones de crédito nacionales e internacionales que estén dentro de sus facultades crediticias, y recomienda al Comité Ejecutivo del Directorio aquellas operaciones que las excedan. Existen cuatro comités de crédito, cuyas competencias están distribuidas escalonadamente, según el monto de la operación.
- g. Comité de Lavado de Activos:** define las políticas complementarias necesarias para la prevención del blanqueo de activos, vela por su cumplimiento y se encarga de conocer casos violatorios de estas normas dentro de la entidad.
- h. Comité de Seguridad de la Información:** establece las políticas, roles y estrategias, y toma decisiones respecto del riesgo tecnológico y de seguridad de la información necesarios para resguardar los activos de la compañía.
- i. Comité de Recursos Humanos:** define las directrices y políticas que permiten vincular explícitamente el rendimiento de las personas y de la organización en sus conductas, competencias y estilo, con los objetivos estratégicos y resultados comprometidos en el Bci dentro del marco de los principios y valores por los cuales se rige el banco.
- j. Comité de Ética:** es un principio fundamental del Gobierno Corporativo del Bci que todos sus funcionarios sujeten cada una de sus actuaciones a las normas establecidas por el Código Ético Bci, el cual se encuentra en vigor desde el año 1996 y cuyas últimas modificaciones fueron aprobadas por el Directorio en diciembre de 2004. Este Código es parte muy importante en la

inducción al banco. Está dirigido y liderado por el presidente del banco y en él participa un grupo de ejecutivos, así como el colaborador del año seleccionado de acuerdo con los procedimientos de gestión humana de la institución.

6. Clientes y Proveedores

La misión del Bci considera como uno de sus pilares fundamentales la relación con sus clientes y proveedores. Por ello está comprometido con: proveer con transparencia productos y servicios de alta calidad, utilizar los medios de comunicación con el cliente sin menoscabar la reputación de la corporación, e informar en forma transparente el contenido y alcance de las ofertas que haga al público, ya sea que se protocolicen o no ante un ministro de fe. Además el Bci mantiene y apoya el sistema de defensoría del cliente que la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras ha puesto en marcha, y se acoge a sus normas y procedimientos.

7. Política de crédito con partes relacionadas

Las Prácticas de Buen Gobierno del Bci incluyen un conjunto de políticas y procedimientos concernientes con el otorgamiento de crédito a las partes relacionadas con el banco, bien sea por propiedad o por gestión. Esto implica claramente que dichas políticas son aplicables a los accionistas e igualmente a los miembros del Directorio y ejecutivos principales del banco, directores ejecutivos, colaboradores o proveedores relacionados con accionistas.

8. Reglamento de Gobierno Corporativo para las empresas filiale

Las filiales del Bci tienen que ajustar sus Políticas de Gobierno Corporativo en armonía con las políticas de la corporación, en cuanto a sistemas de planeación, gestión y auditoría; igualmente en lo relacionado con los conflictos de interés, el comportamiento ético de sus miembros, la responsabilidad social y empresarial, y las políticas rectoras del comportamiento corporativo.

9. Proceso de planeación estratégica

El Bci utiliza la herramienta del BSC para transmitir su estrategia a todos sus colaboradores, empezando desde las gerencias corporativas hacia las unidades de negocio, las de apoyo y equipos de colaboradores de la corporación; el BSC es comunicado integralmente a toda la organización.

10. Auditorías y clasificadores de riesgos externos

El Bci cumple con todas las disposiciones de auditoría de los entes externos nacionales e internacionales.

11. Responsabilidad social

El Bci entiende que su responsabilidad social empieza por sus colaboradores, y por ello se ha preocupado por su crecimiento, desarrollo y bienestar, así como el de sus familias. En el 2006, con un promedio de respuestas positivas del 77% de los colaboradores, el índice de satisfacción general de los mismos con la empresa alcanzó el 91,9%.

En materia de medio ambiente se han adoptado diversas medidas de preservación, así como de prevención y control de riesgos en el trabajo, uso de tecnologías limpias y criterios de protección ambiental y de salud ocupacional. Además se une a las campañas de disminución de uso de energía y sustancias contaminantes.

En el campo social, además de otras acciones, apoya la manutención de la Corporación de Crédito del Menor, así como el apoyo a actividades culturales y sociales.

12. Homologación de las prácticas de Buen Gobierno

El informe de Prácticas de Buen Gobierno del Bci ha sido sometido a los parámetros definidos en el *Global Reporting Initiative* -GRI-, instancia a escala mundial encargada de unificar los criterios que utilizan las empresas para elaborar informes de sostenibilidad, permitiendo comparar los resultados que entregan las empresas en sus respectivos informes.

C. El caso Grupo Santander Santiago

1. Una Breve Historia

El 23 de octubre de 1978 se constituye la sociedad Banco Santander Chile, que inicia sus actividades el 5 de enero de 1979 en su oficina matriz ubicada en la ciudad de Santiago.

En 1986 el Banco Santander (España) quedó con un 82,96% de las acciones del Banco Español-Chile y el 17,04% restante en manos de calificados inversionistas nacionales. La institución se situó dentro de los cuatro bancos con mayor capital.

2. Grupo Financiero Integral

Además del propio banco, se crearon las empresas de Fondos Mutuos y Leasing en 1988 y la Compañía de Seguros de Vida en 1989.

En el periodo 1990-1992, inician sus operaciones Santander Agente de Valores, Santander Investment, Santander Corredores de Bolsa, Santander Factoring y Bansander AFP. En 1993 es comprado Fincard, principal emisor de tarjetas de crédito del país. En 1995 se adquiere la financiera Fusa, líder en créditos de consumo para personas con ingresos medios y medios bajos. En 1996 se compró e integró el Banco Osorno a Banco Santander Chile. Algo similar ocurrió en 1998, cuando se adquirió AFP Summa y luego se fusionó con Bansander AFP.

En el año 2002 ocurre la fusión con el Banco Santiago. Con esto, el Banco Santander Central Hispano pasó a controlar el 78,95% de los títulos del Banco Santiago y decidió dar inicio a la fusión con el Banco Santander. En 2002 se autoriza la fusión de los Bancos Santander y Santiago a partir de agosto 1 de ese año, la cual se concluye en 2003.

Además se suscribió una alianza estratégica con Almacenes París, la tercera cadena de tiendas por departamento del país, dando inicio por primera vez en Chile a una alianza entre un *retailer* y un banco.

Durante los años 2004, 2005 y 2006, la empresa ha seguido avanzando de manera contundente en los cuatro pilares que le han permitido consolidar su liderazgo y sostener en el tiempo una gestión exitosa:

- a. Adhesión al Buen Gobierno, actuando con altos estándares de transparencia.
- b. Ofrecer una óptima calidad de servicio a los clientes, desarrollando productos y servicios innovadores que respondan a sus necesidades.
- c. Contar con un excelente equipo humano, motivado y comprometido con la empresa.
- d. Tener un sólido compromiso con la responsabilidad social corporativa.

En esta línea, han sido relevantes los esfuerzos para avanzar en materia de transparencia y Buen Gobierno Corporativo, para salvaguardar los intereses de accionistas, clientes y empleados. La labor del banco en este aspecto ha sido destacada por la revista inglesa *Euromoney* que, por tercer año consecutivo, eligió a Banco Santander Santiago como la empresa con mejor Gobierno Corporativo del país. A ello se suma la mejora en los estándares de calidad de servicio y la estabilización

de los procesos claves, lo que ha permitido disminuir la fuga de clientes y aumentar todos los indicadores de satisfacción.

La apuesta del Grupo por la calidad tuvo sus frutos cuando AFP Summa Bansander, Banefe y Banco Santander, obtuvieron el Premio Nacional a la Calidad en los años 2000, 2001 y 2006, respectivamente. Posteriormente AFP (en 2001) y Banefe (en 2002) se hicieron acreedoras al Premio Iberoamericano a la Calidad.

En materia de recursos humanos, el Grupo Santander se ha caracterizado por ser pionero en la implementación de políticas innovadoras, entre ellas la creación de programas de equilibrio trabajo-familia y la meritocracia como herramienta para promociones y desarrollo. Esta política le ha valido numerosos premios, como el estar entre las mejores empresas para trabajar en Chile, según el Great Place to Work Institute.

En lo que respecta al cuarto pilar, desde sus inicios en el país el Grupo ha asumido responsabilidad social empresarial como un elemento estratégico de su gestión, convencido de que el crecimiento empresarial está estrechamente ligado a los compromisos que mantiene con todos sus grupos de interés: clientes, accionistas, empleados y proveedores, así como la comunidad. La relación del Grupo con la comunidad se articula a partir de tres ejes de actuación: solidaridad social, educación y cultura; en el primero, el banco entrega apoyo económico a las comunidades con mayores carencias a través de programas que promueven su superación; es decisivo el apoyo a la educación y la cultura, con fundamento en que estos son la base para el desarrollo económico y social del país.

Los resultados y la solidez de los indicadores financieros mostrados por el banco han tenido un debido reconocimiento a nivel internacional. Diversas entidades y publicaciones especializadas entregaron importantes premios a la institución, destacándose entre ellos los conferidos por la revista *América Economía* como tercer mejor banco de América Latina y el mejor banco en Chile. Las publicaciones internacionales *The Banker*, *Latin Finance* y *Global Finance* también lo distinguió- ron como el mejor banco del país y *Euromoney* lo eligió como el mejor banco extranjero que opera en Chile. Por su parte, el Banco Interamericano de Desarrollo -BID- otorgó a Banefe el Premio a la Excelencia en Microfinanzas, por su continuo aporte a este segmento.

Para la elaboración del Informe sobre Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social, el banco ha tenido en cuenta las normas legales vigentes y las directrices efectuadas por organizaciones internacionales de referencia como Global Reporting Initiative -GRI-.

El capital y reservas del banco al año 2006 en millones de dólares equivale a US\$ 1.799,41; US\$ 3,56 de otras cuentas patrimoniales; y US\$ 534,37 de utilidad neta; para un patrimonio total de US\$ 2.864,65²⁵.

El Banco Santander Santiago tiene 15.677 accionistas, para un total de 188.446.127 millones de acciones de serie única y sin preferencias de ningún tipo. Cuenta con 375 oficinas, 272 en el banco y 103 en Banefe; 1.588 cajeros automáticos; 22 centros de recolección de pagos y 397 puntos de recaudación con un cubrimiento casi total del país. El número de clientes vinculados asciende a 2,4 millones de clientes y el de colaboradores a 7.380.

3. Gobierno Corporativo en el Banco Santander Santiago. Pilares básicos, Prácticas de Gobernabilidad

El Banco Santander Santiago actúa dentro de la orientación global del Grupo Santander, que en materia de Gobierno Corporativo privilegia la autorregulación, cumpliendo las normas vinculantes

²⁵ Los presentes valores fueron convertidos a la tasa de \$534,43 pesos chilenos por cada dólar estadounidense.

de cada país donde hace presencia. Este modelo mixto ha permitido que su diferenciación fundamental radique en la incorporación de las Prácticas de Gobierno Corporativo en la cultura de la organización. Igualmente el banco acoge la tendencia internacional que asume que las Prácticas de Gobierno Corporativo van más allá de generar valor para los accionistas. De allí la importancia que dan en sus políticas de responsabilidad empresarial y social frente a sus empleados y sus *stakeholders*.

El Banco Santander Santiago tiene un firme compromiso con la transparencia y toma las debidas precauciones para salvaguardar los intereses de accionistas, clientes y empleados; por esta razón existen numerosas instancias para velar por el Buen Gobierno Corporativo, fomentar un clima de control interno y asegurar el cumplimiento de la normativa vigente.

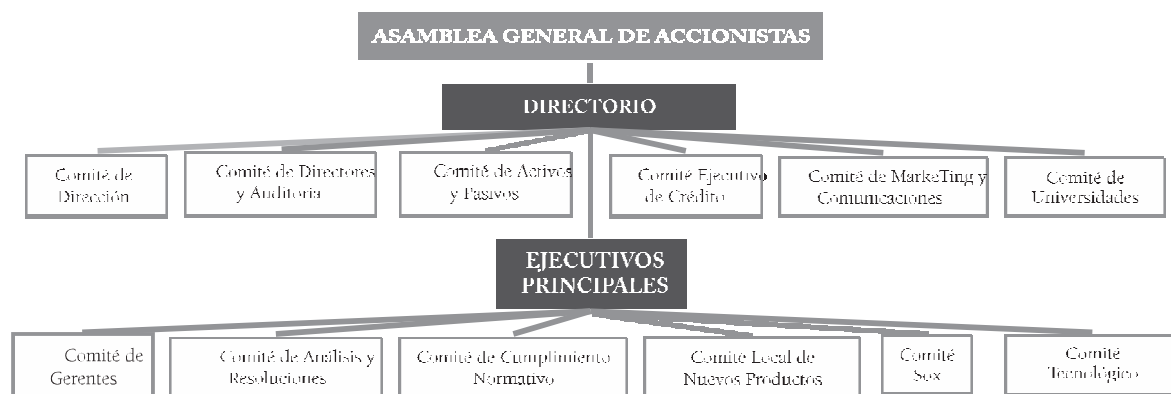
Los principios se concretan en un Directorio integrado mayoritariamente por profesionales independientes, cinco clasificaciones de riesgo realizadas por agencias internacionales y locales, y la suscripción de un Código de Conducta para prevenir conflictos de interés y uso de información privilegiada.

La transparencia es entendida por el banco en una doble vertiente: por una parte se trata de proporcionarle a los mercados información acerca de cualquier acontecimiento que pueda repercutir sobre la valoración de las acciones del banco; por otra, se asegura de que los accionistas cuenten con todos los datos necesarios para tomar sus decisiones. Todo ello orientado a generar confianza y seguridad en el mercado.

Las siguientes son pautas generales de Gobierno Corporativo del banco:

- Nueve de los 11 miembros del Directorio son connotados profesionales externos.
- Activa participación de los directores en los comités de gestión del banco.
- Suscripción de un Código Ético y de Conducta por todo el personal. Quienes se relacionan con el mercado de valores firman un código con mayores exigencias.
- Segregación de funciones comerciales y operativas.
- Principales decisiones crediticias y de mercado adoptadas en los comités.
- Avances en la implementación de medidas exigidas por la Ley Sarbanes-Oxley.
- Adopción de criterios de Basilea II.
- La memoria anual incluye a partir del año 2005 un informe del Comité de Directores y Auditoría.

ESTRUCTURA DE BUEN GOBIERNO DEL BANCO SANTANDER SANTIAGO



Fuente: Banco Santander Santiago.

3.1. Directorio

La institución cuenta con un Directorio integrado por 11 miembros, de los cuales nueve son profesionales de probada idoneidad e independencia y no son ejecutivos del Grupo Santander. Además de participar activamente en el Directorio, también forman parte de diversos comités que les permiten involucrarse y conocer en detalle la gestión del banco. Se reúnen una vez al mes.

3.1.1. Presidente del Directorio. Es responsable de liderar la orientación estratégica, asegurando la generación de valor para accionistas y grupos de interés.

3.1.2. Comités de Dirección. La gestión del Directorio está apoyada por un conjunto de comités. El banco, como parte fundamental de sus Políticas de Buen Gobierno Corporativo, pone especial énfasis en que los principales comités sean conformados por directores externos al Grupo Santander.

- a. Comité de Directores y Auditoría:** su principal tarea es apoyar al Directorio en el mejoramiento continuo de los controles internos, así como revisar los informes de auditores internos y externos. Está conformado por tres directores, contando además con invitados, entre los que se cuentan el gerente general, el fiscal y el auditor general del banco. Sus reuniones se llevan a cabo una vez al mes. Como un complemento a las políticas de gestión de riesgos del banco, se aplica un sistema de seguimiento denominado Firmas en Vigilancia Especial -FEVE- para la gestión y seguimiento de las posiciones crediticias que demuestren algún factor de riesgo adicional en su capacidad de pago, a los cuales se les hace un seguimiento trimestral.
- b. Comité de Activos y Pasivos -ALCO-:** es responsable de las políticas, procedimientos y límites respecto de los riesgos de mercado y del monitoreo del desempeño de estos a la luz de los riesgos asumidos. Está conformado por el presidente del Directorio, dos directores, así como por el gerente general, el gerente de finanzas, el gerente de riesgo corporativo, el *controller* y otros integrantes de la alta administración.
- c. Comité Ejecutivo de Crédito:** revisa y aprueba la cartera de colocaciones del banco que ha sido propuesta por el Comité de Créditos, teniendo en consideración los límites de exposición permitidos por la Ley General de Bancos y las políticas internas del banco. Está integrado por el presidente del Directorio, dos directores, el gerente general, el director jurídico corporativo, el gerente de la banca global, el director corporativo de riesgos y dos gerentes de la división de riesgo de crédito. Se reúnen mensualmente.
- d. Comité de Marketing y Comunicaciones:** revisa todas las materias relativas a los productos, la imagen corporativa y las comunicaciones del banco. Participan en él: el presidente del Directorio, un director, el gerente general, los gerentes de la banca comercial, de Santander Banefe, de recursos humanos, de comunicaciones corporativas y el de marketing. Se reúne de manera mensual.
- e. Comité de Universidades:** está integrado por el presidente del Directorio, dos directores y los ejecutivos principales del banco. Tiene como función sustancial realizar el seguimiento a la evolución de este negocio y efectuar las recomendaciones para el desarrollo estratégico del mismo. Se reúne tres veces al año.
- f. Comité Tecnológico:** su función es analizar los proyectos tecnológicos relevantes para el apoyo del negocio y el mejoramiento de la atención a los clientes, buscando el ahorro de costos y la diferenciación. Se reúne mensualmente.

3.2. La administración del banco

3.2.1. Ejecutivos principales. Los ejecutivos principales del banco son el gerente general, los directores corporativos, los gerentes de división y el gerente general de Banefe, que son selecciona-

dos y nombrados por el Directorio de acuerdo con los perfiles y competencias definidas a nivel global por el Grupo Santander y por las específicas del país. Se remuneran y evalúan dentro de parámetros claramente definidos siguiendo una metodología de 360 grados.

3.2.2. Comités de apoyo a la Administración del banco. La gestión de la alta dirección del banco está apoyada por los siguientes comités:

- a. Comité de Gerentes:** lo integran todos los gerentes, bajo la dirección del gerente general. Se reúne mensualmente con el fin de revisar el estado y marcha de los negocios de la institución.
- b. Comité de Análisis y Resoluciones -CAR-:** vigila y previene el lavado de activos y financiamiento del terrorismo, teniendo como su objetivo la detección, monitoreo y reporte de operaciones inusuales, así como la definición de políticas sobre la materia. Se reúne de manera bimensual.
- c. Comité de Cumplimiento Normativo:** desarrolla los procedimientos necesarios para el cumplimiento del Código de Conducta en los mercados de valores, de igual manera examina y sanciona las infracciones cometidas por incumplimiento del Código. Sesiona cuatro veces al año o cuando circunstancias especiales lo requieran.
- d. Comité Local de Nuevos Productos:** identifica los riesgos, costos y beneficios asociados a los proyectos de nuevos productos y servicios, previos a su comercialización, asegurándose de que cumplan los requisitos legales y de imagen corporativa, previa a su presentación al Comité Global de Nuevos productos para su aprobación. Se reúne mensualmente.
- e. Comité SOX:** implementa y mantiene un programa de control interno sobre procedimientos y controles de revelación y reportes financieros para los efectos de la Ley Sabarnes-Oxley. Se reúne mensualmente.

3.3. Dirección de Cumplimiento

Es responsable de velar por la implantación y seguimiento del Código de Conducta en el mercado de valores. Sus funciones son la interpretación, gestión y supervisión de las normativas contenidas en el Código de Conducta y la resolución de potenciales conflictos de interés. Es controlada y depende del Comité de Cumplimiento Normativo, integrado por las más altas autoridades del Grupo.

3.4. Compromiso con los Accionistas

La transparencia, definida como la entrega oportuna de información relevante, completa y veraz sobre la compañía, proporciona confianza a las personas y seguridad al mercado. Generar y mantener esa confianza es la mejor garantía para crear valor para los accionistas en el largo plazo.

La relación con los accionistas parte de un principio de igualdad para todos: una sola serie de acciones, una acción, un voto en las Juntas de Accionistas.

Cuenta con una Oficina de Relaciones con el Inversionista, encargada de mantener las relaciones con los accionistas. Además de su atención personal, promueve sesiones de información periódicamente o cuando un acontecimiento del banco o de la economía nacional o global lo amerita.

Posee una línea de atención e información por Internet. Los accionistas disponen igualmente de un *link* con la Bolsa de Comercio de Santiago y con New York Stock Exchange -NYSE-, con el fin de que puedan hacer seguimiento al comportamiento del mercado de valores.

3.5. Modelo de Calidad

El Banco Santander Santiago cuenta con un modelo de calidad, parte integral de sus Políticas de Buen Gobierno, vertebrado en cuatro ámbitos de actuación complementarios entre sí:

- a. Calidad del servicio-cliente como centro de gravedad:** además de mantener y respaldar como una política corporativa la figura de defensor del cliente, el 2004 se consagró como el año de la estabilización, en que los procesos, servicios y desarrollo de productos han alcanzado un clima de equilibrio.
- b. Las personas que integran la empresa, con alta participación y formación de equipos-compromiso con los empleados:** el banco quiere ser el mejor lugar para que sus empleados puedan crecer profesionalmente y también como personas.
- c. Bases de la política de recursos humanos:** los siguientes principios orientan la gestión de recursos humanos en el Banco Santander Santiago, basados en procesos, sistemas de autoevaluación, normas ISO 9000 y métodos de mejora continua:
 - Cultura del mérito: el esfuerzo personal es valorado, reconocido y es fuente de mayores oportunidades de desarrollo profesional.
 - Rol del supervisor: cada supervisor tiene responsabilidad como gerente de recursos humanos de su equipo.
 - Proactividad y autorresponsabilidad: las personas tienen la responsabilidad de cumplir sus compromisos y labrar su futuro; se valora una actitud proactiva y autoresponsable.
 - Personas integrales: el banco considera a sus empleados en su dimensión de personas integrales, con necesidades de coherencia y armonía entre sus vidas profesionales y familiares.
- d. Compromiso con la excelencia:** durante el año 2004 el Banco Santander Santiago continuó avanzando en aspectos basados en el Buen Gobierno que le permiten consolidar su liderazgo y sostener en el tiempo una gestión exitosa. Han sido relevantes los esfuerzos de la entidad para seguir avanzando en materia de transparencia y Buen Gobierno Corporativo, con el objeto de salvaguardar los intereses de los accionistas, clientes y empleados.

3.6. Compromiso con la Sociedad

La visión de los negocios que existe al interior de la institución considera que la empresa privada, además de desarrollar la actividad que le es propia, debe ser activa en apoyar iniciativas que beneficien a la comunidad. Desde sus inicios en Chile, el Banco Santander Santiago desarrolló un programa de responsabilidad social corporativa en tres ámbitos: solidaridad social, educación y cultura.

PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO EN EL SISTEMA FINANCIERO BRASILEIRO

A. El Entorno Jurídico y Doctrinal

En los últimos 10 años la formación de capitales en el país (como en casi la totalidad de Latinoamérica) permaneció en un estado de animación suspendida: tasas de interés significativamente altas, mercados de capital casi inexistentes (aparte de las empresas de familia), duplicación de impuestos, entre otros factores, impulsaron a un gremio importante del sector privado (economistas, mercado,

inversionistas, académicos) a preocuparse por el estancamiento de su país, lo que dio pie para la creación del Plan Maestro para el Crecimiento a través del Mercado de Capitales, el cual tuvo como objetivo (con 12 directrices) la estabilidad económica, la reducción de las tasas de interés, reformas tributarias más justas y primordialmente la transparencia del mercado frente a la comunidad, impulsando así estándares de Gobernabilidad Corporativa²⁶. De esta manera, el mercado de capitales creció en grandes niveles en los últimos cinco años, lo cual incitó a las empresas a pensar sobre el futuro, para lo cual la estructura de gobierno interno de las organizaciones juega un papel fundamental.

Así, el Gobierno Corporativo comenzó a tener una fuerte presencia en Brasil en la década de los 90, con lineamientos otorgados por el Banco Central de Brasil y la Comisión de Valores Mobiliarios (la última es responsable de las sociedades abiertas con o sin acciones en la bolsa de valores). Las empresas comienzan a darse cuenta de que el Buen Gobierno no se trata sólo de fiscalización, por lo cual se interesan en tomar medidas desde el ángulo de la creación de valor, que se constituye en un elemento central sobre el debate en el país, tomando fuerza la autorregulación, en la cual se enmarcan todos los grandes bancos del Brasil, quienes en general practican un elevado nivel de Gobierno Corporativo basados en recomendaciones como las de Basilea y promoviendo de manera constante el Buen Gobierno más allá de los límites legales y de mercado establecidos.

Aunque no se puede determinar claramente si los usuarios confían más en empresas que poseen parámetros de Buen Gobierno, los accionistas, inversionistas y proveedores sí tienen claro que éstas les generan un mayor valor agregado (los bancos que practican el Buen Gobierno muchas veces tienen hasta un 70% más de valor de las acciones, en comparación con entidades que no lo llevan a cabo), lo cual conduce a que los individuos crean en el mercado e inviertan más (la transparencia aquí juega un papel fundamental, porque hace unos años en Brasil había mucha incertidumbre en relación con este tema, dado que las reglas de divulgación eran poco usadas).

En Brasil existe la Ley de Mercado de Valores Mobiliarios y dos Instrucciones de la Comisión Nacional de Valores Mobiliarios (358 y 361 de 2002), que se ocupan de establecer estándares de contabilidad, restricciones a los accionistas y directivos, directrices de revelación de información, protección de los derechos de los accionistas minoritarios, derecho de retiro de los socios, entre otros (la última ha dictado reglas para promover el Buen Gobierno en temas como: Asambleas Ordinarias, accionistas mayoritarios, Directorios, auditoría y jubilación de accionistas).

Por su parte, la Bolsa de Valores de São Paulo -BOVESPA- fue la primera entidad latinoamericana en "obligar" a asumir Prácticas de Buen Gobierno de manera escalonada a quienes quisieran hacer parte del mercado de valores (avance sistemático en la adopción de los estándares), erigiendo para ello lo que se ha conocido como "Novo Mercado", el cual sólo admite aquellos emisores con mejores estándares de *Corporate Governance* en tres niveles: independencia de directores (25% de miembros externos), revelación de información, arbitraje y conciliación. Muchos bancos brasileiros se ubican en el primer o segundo nivel, y se encuentran implementando las prácticas paulatinamente.

Adicionalmente en 2001 BOVESPA creó un "sello de calidad" (Índice de Gobierno Corporativo -IGC-) para las empresas brasileiras líderes en Gobierno Corporativo, que se comprometan con prácticas como mayor transparencia, dispersión accionaria y compromiso con los accionistas minoritarios.

²⁶ Los esfuerzos del Gobierno de Brasil han sido significativos en el apoyo del Plan Maestro que, además de priorizar el desarrollo económico, ha impulsado la adopción de estándares de Gobierno Corporativo. Tomado de: Andrés Nobl. *Gobier no Corporativo, requisito básico para el desarrollo a través de los mercados de valores*. En: www.ave.org.ve/docs/casebrazil.doc

BOVESPA también creó la Bolsa de Valores Sociales y de Medio Ambiente (BVS&A), puesta en marcha desde el año 2004, que tiene por objeto apoyar "proyectos de educación de ONGs brasileras a través de un sistema que reproduce el mismo ambiente que una bolsa de valores común. Recientemente, BVS amplió su oferta a proyectos de medio ambiente enfocados en cinco grandes temas: educación para la sostenibilidad, cambio climático, recursos hídricos, biodiversidad y ciudades sostenibles (...), ofreciendo a través de su página web una lista de proyectos sociales y ambientales en los que invertir"²⁷.

En términos legales en Brasil:

- No se exige que las entidades cuenten con miembros independientes en su estructura. Sólo prevé que los accionistas minoritarios que tengan derecho a voto y que reunidos tengan el 15%, tengan derecho a que los represente un miembro del Consejo; si no tienen derecho a voto pero juntos poseen el 10%, tendrán derecho a que los represente un miembro del Consejo.
- Se exige que las sociedades anónimas posean un Consejo de Administración, pero no obligan a adoptar reglas de Gobierno Corporativo en este sentido.
- La jurisprudencia se ha pronunciado sobre la responsabilidad de los administradores, pero no específicamente en relación con el Buen Gobierno.

Sin embargo, los bancos brasileros han cumplido a cabalidad con las previsiones del Buen Gobierno adoptándolas por medio de la autorregulación.

En 1999 en Brasil fue elaborado el Código de Buen Gobierno Brasilerero por parte del Instituto Brasilerero de Gobierno Corporativo -IBGC- (creado en 1995) basándose en los principios de transparencia, equidad, responsabilidad corporativa y rendición de cuentas. Su última revisión data de marzo de 2004 (cuarta revisión) y se encuentra en una permanente verificación y perfeccionamiento por parte del Instituto, constituyéndose en uno de los mejores Códigos en la materia que se han creado en Latinoamérica. El Instituto, con 12 años de existencia, 500 miembros y un millón de empresas participantes, ha sido de tal importancia, que se ha convertido en un organismo independiente del mercado que está en posibilidad de calificar el cumplimiento de los parámetros de Buen Gobierno.

B. El Caso Itaú Holding Financeira S.A.

1. Una Breve Historia

Los hechos más relevantes del Itaú pueden describirse por décadas, de la siguiente manera:

Años 40: el Banco Itaú fue fundado en 1945.

Años 60: después de un período de 20 años de crecimiento orgánico (como resultado de la modernización del sistema financiero brasilerero del Gobierno Federal), entre 1964 y 1969 el Banco Itaú empieza un período de fusiones.

Años 70: fue un período de rápido crecimiento, no sólo en términos orgánicos. A fines de esa década, con la apertura de sucursales en New York y Buenos Aires, Itaú dio sus primeros pasos para marcar presencia internacional.

Años 80: en un ambiente político y económicamente desestabilizado, el banco adoptó una postura conservadora, siendo su crecimiento prácticamente de naturaleza orgánica. Durante dicha década,

²⁷ Banco Interamericano de Desarrollo -BID-. Boletín Ética y Desarrollo. Edición No. 221. óp. cit.

Itaú adquirió únicamente un banco pequeño, el Banco Pinto de Magalhães. Al final de ese período, Itaú fue uno de los primeros en transformarse en un banco múltiple, formalizando así legalmente una organización interna que ya venía siendo desarrollada desde los años 70. Sin embargo, en los años 80, Itaú consolidó su posición como "Banco Electrónico"²⁸, haciendo patente su prioridad en adoptar la más avanzada tecnología.

Años 90: el período comenzó con un nuevo ciclo de organización, cuyos orígenes están en un cambio en el ambiente competitivo y en un nuevo liderazgo interno, factores que prevalecen hasta el momento. En esta década se conformó la nueva infraestructura del banco que formaría la base no sólo de otro período de mayor expansión, sino también de una total segmentación de mercado. Las principales adquisiciones fueron: Banco Francés y Brasileño (1995), Banco del Estado de Río de Janeiro -BANERJ- (1997), Banco del Estado de Minas Gerais -BEMGE- (1998) y Banco del Buen Ayre (1998).

En ingreso al siglo XXI: período de importantes adquisiciones de sociedades. Las principales fueron:

- Al por menor (retail): Banco del Estado de Paraná -BANESTADO- (2000), Banco del Estado de Goiás -BEG- (2001), BankBoston Brasil (2006).
- En el exterior: BankBoston Chile y BankBoston Uruguay (2006).
- Activos Administrados: Lloyds Asset Management (2001), BankBoston Private Banking (2006) y ABN Amro Latin America Private Banking (2007).
- Investment Banking: BBA Creditanstalt (2002), actualmente Itaú BBA S.A.
- Financiamientos a los consumidores: Banco Fiat (2002), Finaustria (2002), FIC (2004), FAI (2005), InterCap (2004).
- Tarjetas de Crédito: Credicard -más 17% de participación- (2004), OCA-Uruguay (2006).
- Seguros: XL Capital (2006).

El Itaú es uno de los bancos latinoamericanos con mayor presencia internacional para la atención de sus clientes, proceso que se inicia desde finales de los años 70. Actualmente dispone de unidades, operaciones y representación en Japón, Estados Unidos, Islas Cayman, Portugal, Inglaterra, Argentina, Chile, Uruguay, Bahamas, New York y China, lo cual permite una importante sinergia de financiamiento y comercio exterior, colocación de eurobonos y oferta de operaciones financieras sofisticadas en operaciones de banca privada. Itaú, además, ha sido pionero en la adopción de prácticas tecnológicas avanzadas. Al final del año 2006, la inversión consolidada de Itaú en el exterior resultó en un total de US\$ 3,6 mil millones,²⁹ incluyendo actividades no financieras.

Para el Itaú ha sido una preocupación constante el mejoramiento en el manejo de sus negocios, por ello fue uno de los primeros en transformarse en un banco múltiple, formalizando una organización interna que venía siendo desarrollada desde los años 60. En los últimos años ha concedido mayor autonomía operativa a sus segmentos internos y más transparencia en los estados financieros, para lo cual llevó a cabo una reorganización corporativa, creando el Banco Itaú Holding Financeira S.A. (Itaú Holding), siendo sus principales subsidiarias el Banco Itaú y el Banco Itaú BBA (dos bancos con objetos distintos: uno de banca privada y otro de banca corporativa).

²⁸ Tomado de: <http://ww13.itaú.com.br/PortalRI/HTML/esp/conheca/historia.htm>

²⁹ Los presentes valores fueron convertidos a la tasa de \$2,1380 reales por cada dólar estadounidense (a diciembre de 2006).

Desde el año 2002 la marca Itaú es clasificada como una de las marcas brasileñas más valiosas (según la consultora inglesa Interbrand), siendo su último valor estimado de US\$ 1,342 billones. El proceso continuo de construcción de la marca fue iniciado hace más de 30 años y constituye una actividad estructurada que envuelve todas las áreas de la organización en solidez, modernidad y relaciones basadas en la confianza y el respeto mutuo.

Para proveer una atención diferenciada, Itaú posee un amplio portafolio para personas naturales (Itaú Personnalité e Itaú Private Bank) y jurídicas (microempresas, pequeñas y medianas empresas), abarcando alternativas como: fondos, acciones, productos financieros, productos de ahorro y crédito, seguros y servicio.

2. ¿Qué es el Banco Itaú?³⁰

Con sede principal en la ciudad de São Paulo, Estado de São Paulo, el Banco Itaú Holding Financeira (Itaú Holding) se constituye en una de las mayores instituciones financieras privadas de Brasil. En el año 2006, alcanzó un patrimonio neto de US\$ 11,0 mil millones y activos de US\$ 98,1 mil millones, llegando a un valor de mercado de US\$ 43,2 mil millones. Cuenta con 59.921 empleados en Brasil y en el exterior, responsables de estructuras, productos y servicios para atender a más de 21 millones de clientes.

Los accionistas mayoritarios están constituidos por dos familias, con una estructura de gobierno claramente diferenciada. Por un pacto de accionistas mayoritarios, el Itaú tiene sus administradores definidos. Es de aclarar que aunque la mayor parte de las acciones con voto pertenecen a los grupos familiares mayoritarios, esta situación no conculca la profesionalidad de la institución, pues para ello cuentan con profesionales expertos que desarrollan el negocio con un valor agregado (esta misma situación se presenta en muchos bancos del Brasil, a excepción obviamente de los públicos).

Con más de 50 mil accionistas, sus acciones se negocian en las bolsas de valores de São Paulo (Brasil), Buenos Aires (Argentina) y New York (Estados Unidos). Itaú Holding es uno de los pocos bancos que hace parte del Dow Jones Sustainability World Index -DJSWI-, durante siete años consecutivos. También está presente en el Índice de Sustentabilidad Empresarial de BOVESPA -ISE- desde su creación, en 2005. En un estudio realizado en 2006 por la revista *Latin Finance* y por la Consultoría Management & Excellence, la organización fue elegida como el banco más sostenible y ético de América Latina.

Itaú Holding dispone de una red con 3.383 agencias y puestos de atención bancaria, 820 puntos de atención electrónica en empresas, 23.096 cajeros automáticos y 834 tiendas Taií. Las principales subsidiarias de Itaú Holding son el Banco Itaú y el Banco Itaú BBA. Por intermedio de ellos, la organización actúa de forma destacada en Brasil y en el exterior, participando en todas las áreas de la actividad económica.

El Banco Itaú, mediante estructuras especializadas, atiende a diversos perfiles de clientes: micro, pequeñas y medianas empresas, Poder Público, inversores institucionales y personas físicas -incluyendo el segmento de altos ingresos (Personnalité) y clientes con elevado patrimonio financiero (Itaú Private)-. Así mismo, administra los negocios de *underwriting*, custodia, corretaje de valores mobiliarios, tarjetas de crédito, consorcios, seguros, capitalización y planes de previsión privada. El financiamiento de vehículos, las tarjetas de crédito y las operaciones de financiamiento para clientes no titulares de cuentas corrientes de baja renta (Taií) se llevan a cabo por medio de Itaucred.

Entre los bancos brasileños, Itaú es líder en los segmentos de alta renta, banca privada, tarjetas de crédito y corporativo; sin embargo el banco atiende diversos perfiles de clientes: personas físicas, empresas pequeñas, medianas y micro, sector público e inversionistas institucionales. También

³⁰ <http://ww13.itau.com.br/PortalRI/HTML/port/download/demon/ra311206.pdf>

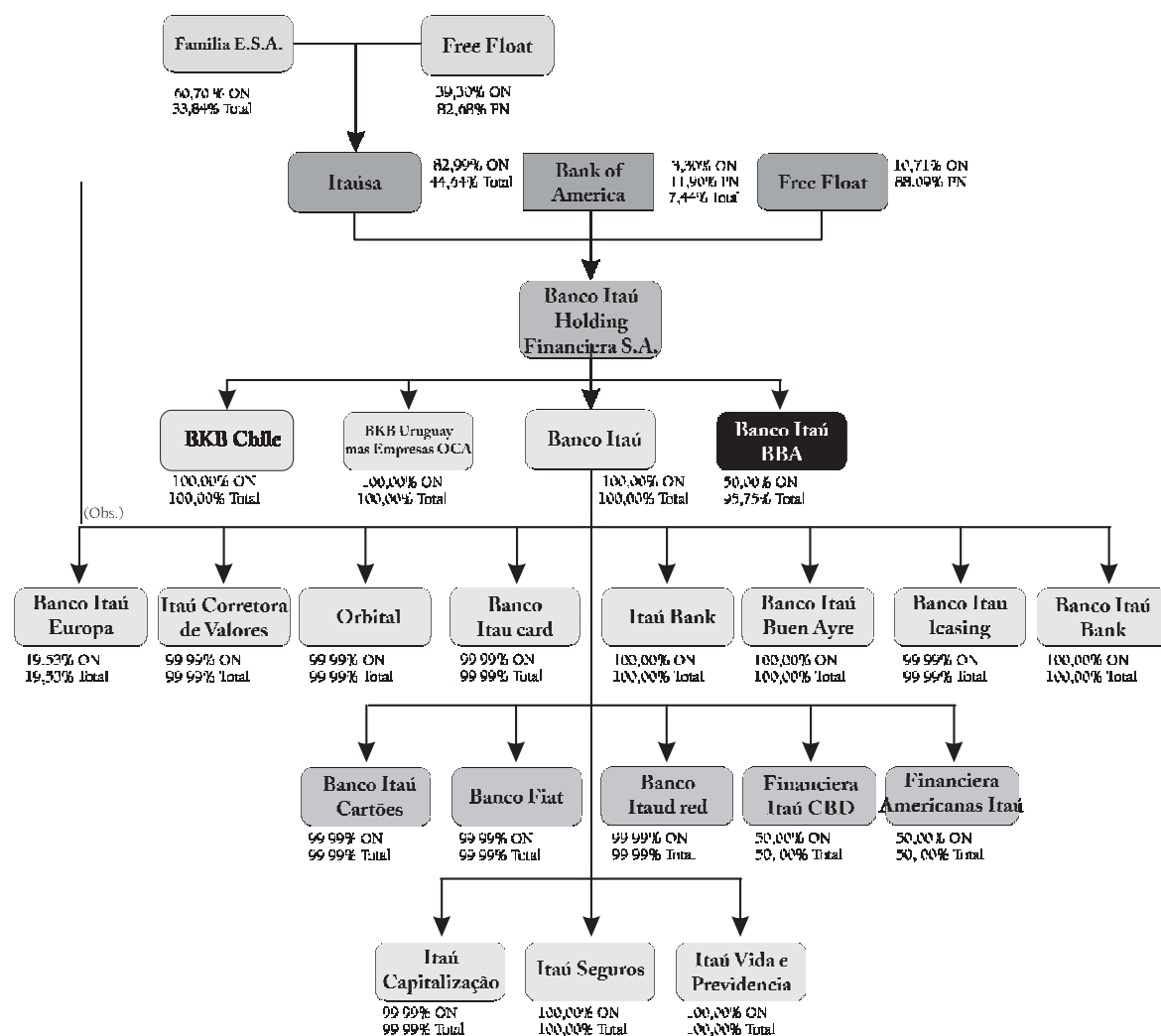
administra negocios de *underwriting*, custodia, corretaje de valores mobiliarios, tarjetas de crédito, consorcios, seguros, capitalización y planes de previsión privada.

En su condición de principal banco mayorista del país, el Banco Itaú BBA actúa en el segmento *corporate* (presta sus servicios a cerca de 1.100 grupos económicos entre los más grandes que operan en el país) e *investment banking*. En 2006, la integración de las operaciones *corporate* de BankBoston implicó la transferencia al Banco Itaú BBA de la gestión de US\$ 1,73 mil millones en operaciones de crédito y co-obligaciones.

Finalmente hay que mencionar los American Depositary Receipts -ADRs-, papeles emitidos y negociados en el mercado de capitales de Estados Unidos, con lastre en acciones de una empresa no norteamericana, el cual fue creado con el propósito de permitir el acceso al mercado de capitales de Estados Unidos para empresas extranjeras. En febrero de 2002, listó sus ADRs Nivel II en la Bolsa de Valores de Nueva York (New York Stock Exchange -NYSE-) y desde entonces se somete a los criterios impuestos por la NYSE y por la Securities and Exchange Commission -SEC-.

3. Banco Itaú, un Grupo Financiero

Itaú como grupo financiero está conformado por la siguiente estructura:



4. Gobierno Corporativo del Banco Itaú. Pilares Básicos, Prácticas de Gobernabilidad

Itaú es pionero en adoptar Prácticas de Buen Gobierno. Desde mediados de los años 90 muchos de sus miembros ya hacían parte de órganos que promulgaban la autorregulación en mercados financieros y de capitales. Por ello, una de sus mayores preocupaciones es la adopción de Principios de Buen Gobierno, sean o no obligatorias. Esta cultura nace por el deseo de expandir las operaciones al extranjero, para lo cual se requiere ejercer prácticas de gobernabilidad reconocidas³¹.

Para el Itaú el Gobierno Corporativo es un reflejo de cómo la organización puede comunicarse con sus *stakeholders* de una manera directa y transparente (estos están claramente identificados con políticas específicas para cada uno),³² para que puedan conocer las estrategias de futuro del banco. El cumplimiento de la ley no se da como una obligatoriedad, sino como una oportunidad de crecimiento consciente. El gobierno del Itaú está vinculado con la sostenibilidad del negocio, siendo una entidad sólida y ética, con un equipo humano motivado, comprometido con la satisfacción de los clientes y la comunidad, y con la creación de ventajas competitivas (misión del Itaú). En la obtención de estos objetivos se involucra el propio presidente del *holding* y el director ejecutivo de cada unidad de negocio.

El enfoque del Buen Gobierno del Itaú consiste en la creación de valor para sus accionistas, que se logra poniendo en práctica sus lineamientos, en un proceso continuo y de largo plazo. Itaú tiene una de las mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del mercado nacional e internacional, según lo comprueban diversos reconocimientos recibidos por la institución, entre los que se encuentran, además de los ya mencionados, el estar ubicado en el nivel uno de Gobierno Corporativo de BOVESPA; haber sido avalado por segunda vez consecutiva como el banco más ético y sostenible entre los mejores de Latinoamérica (Latin Finance/Management & Excellence); haber sido elegido (revista británica *Euromoney*) como el mejor banco latinoamericano por segunda vez, y por décima vez consecutiva como la primera institución financiera en Brasil (Euromoney's Awards for Excellence); todo lo cual ha llevado a una mayor valor de la acción.

El Itaú otorga de manera continua una importante capacitación a su equipo sobre prácticas de Buen Gobierno en sus diferentes niveles, la cual está permeada en las áreas internas, especialmente en la de auditoría interna. Al respecto, cada unidad de negocio tiene como asociado un ejecutivo principal que es responsable sobre controles internos de riesgos, ética, Gobierno Corporativo y procesos internos. Esta estructura ha sido efectiva en el proceso de multiplicación del Buen Gobierno.

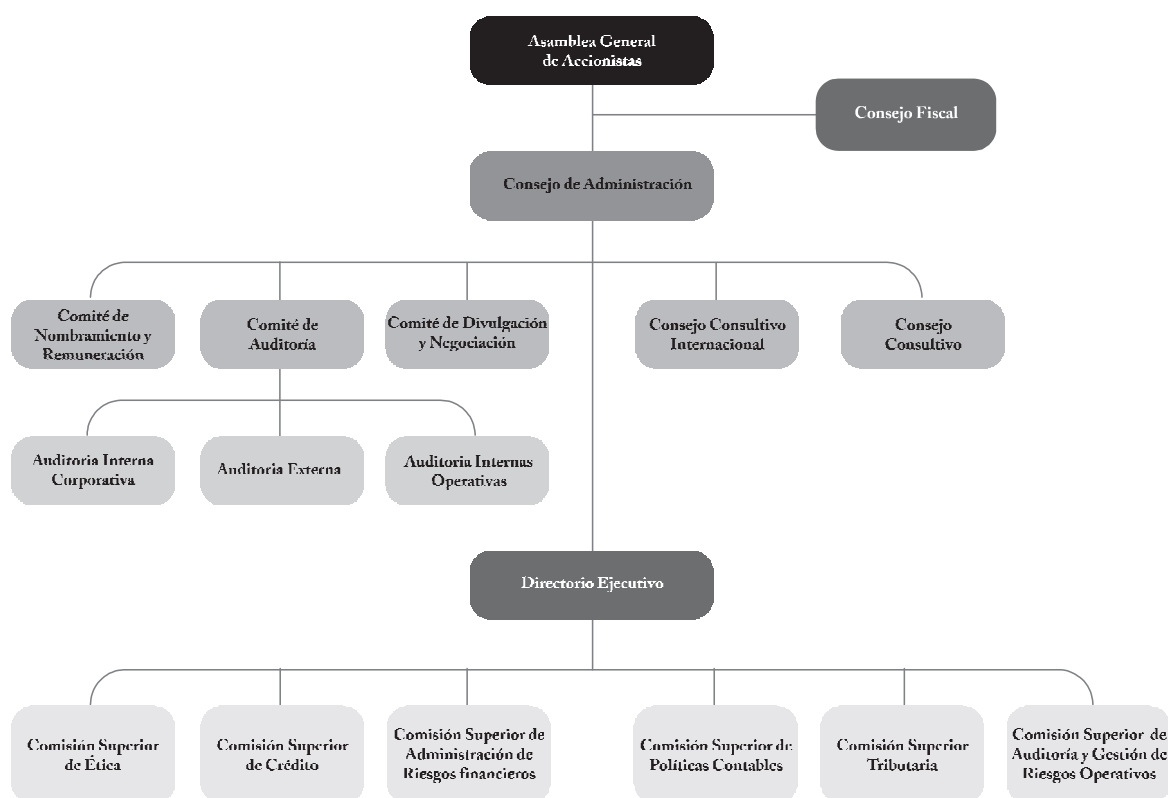
Una práctica importante en el ejercicio del Buen Gobierno es el Departamento de Reclamos Corporativo Itaú, creado en el año 2005 para ampliar las relaciones con su público.

Ver gráfica en la siguiente página

³¹ De esta manera, a medida que se iban conociendo los lineamientos (de Basilea, por ejemplo), éstos eran debatidos por el Consejo, pasando luego a su implementación sin traumatismos. Por ejemplo, en el momento de adoptar la Ley Sarbanes-Oxley, ya se tenía toda una estructura y cultura de control; igual ocurrió con la nueva ley de sociedades anónimas del Brasil y con la creación del nuevo mercado de Gobierno Corporativo de BOVESPA, donde ya estaban prácticamente aptos para ingresar a estos listados y mercados, porque además del cumplimiento de la normatividad como tal, existía toda una cultura de apropiación de los conceptos con antelación.

³² Para el Itaú éstos están claramente identificados, y son: prensa, poder público, proveedores, comunidad, inversionistas y accionistas, medio ambiente, clientes y consumidores, sindicatos y funcionarios.

ESTRUCTURA DE BUEN GOBIERNO DEL ITAÚ



Fuente: Itaú.

4.1. Asamblea General y Derechos de los Accionistas

La Asamblea General de Accionistas constituye la instancia máxima de decisión del Itaú Holding. Cada año se realiza una Asamblea Ordinaria para examinar y aprobar los informes contables, deliberar sobre la destinación del lucro líquido del ejercicio, fijar la remuneración de los integrantes del Directorio y de los Consejos, y elegir los miembros del Consejo de Administración y del Consejo Fiscal. Durante el año se pueden presentar Asambleas Extraordinarias por convocatoria del Consejo de Administración para deliberar sobre materias relevantes para la sociedad. La Asamblea es presidida por el director presidente y secretarios, y por un accionista o por él designado.

4.1.1. Atención a accionistas e inversionistas. Itaú cuenta con un portal en Internet dividido en segmentos, donde accionistas e inversionistas tienen acceso (en portugués, inglés y español) a toda la información que es de su interés. Posee además diversas Oficinas de Atención al Accionista y cuenta adicionalmente con diversas herramientas como el *Investfone* (ofrece consejos operacionales en relación con las inversiones).

4.1.2. Reunión pública con los asociados de la Asociación de Analistas y Profesionales de Inversión del Mercado de Capitales -APIMEC- y Roadshows. Las reuniones públicas son uno de los canales de comunicación con la empresa más importantes y apreciados por los inversionistas, analistas y accionistas, porque así tienen la oportunidad de interactuar con la alta administración y discutir con ella las estrategias y los resultados³³. En el Itaú se promueven desde 1996 reuniones

³³ BOVESPA exige que las compañías listadas en los niveles de Gobierno Corporativo realicen por lo menos una reunión anual con los inversionistas.

públicas en las regionales y locales de APIMEC, y en Estados Unidos y Europa, donde se tiene la oportunidad de presentar con detalle su desempeño, estrategia de creación de valor, perspectivas hacia el futuro y otros negocios para la comunidad financiera³⁴.

4.1.3. Tratamiento equitativo de los accionistas. Los accionistas aprobaron en abril del año 2002 la adopción del Tag Along, mecanismo de defensa de los accionistas minoritarios de las empresas abiertas, asegurando que su interés no sea perjudicado en caso de una eventual venta por el controlador. El Itaú tiene accionistas minoritarios con y sin voto; puede haber hasta las 2/3 partes del capital sin voto y 1/3 parte con voto.

4.1.4. Relaciones de los accionistas con el banco. Los accionistas deben sostener un tratamiento leal con el Itaú, para lo cual deben abstenerse de participar en actos o conductas que lesionen los intereses del banco, impliquen un conflicto de intereses o involucren la divulgación de información privilegiada del mismo.

4.1.5. Continuidad de negocios. Itaú establece una política para la continuidad de sus negocios, ofreciendo mayor seguridad a sus clientes y accionistas frente a imprevistos, y buscando garantizar un adecuado nivel de estabilidad organizacional, para lo cual adopta los principios de responsabilidad, amenazas y crisis, análisis de impacto, objetivos de recuperación, comunicación, pruebas de validación y evaluación independiente.

4.2. Consejo Fiscal

Al Consejo Fiscal, elegido anualmente por la Asamblea General de Accionistas, le corresponde inspeccionar los actos de los administradores, examinar los estados contables y emitir consideraciones sobre el informe anual de gestión. Instalado ininterrumpidamente desde el año 2000, siempre en consonancia con las mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, en la actualidad está totalmente integrado por miembros independientes del grupo controlador³⁵.

4.3. Administración del Banco

Los órganos colegiados tienen poder decisorio, lo que garantiza más agilidad a la hora de deliberar, y fomenta la comunicación y la integración entre las áreas, que aportan sus contribuciones y puntos de vista con la intención de agregar valor a la organización. La administración del Itaú es ejercida por un Consejo de Administración y los Directorios de cada área de negocios. Sus miembros perciben una remuneración y participaciones por su labor, la cual es fijada por la Asamblea General y reglamentada por el Comité de Nominación y Remuneración.

4.3.1. Consejo de Administración. Fue establecido formalmente desde 1978. Es elegido por la Asamblea de Accionistas y tiene funciones de orientación, de elección y de fiscalización, siendo su principal labor la de orientar estratégicamente los negocios de la empresa, protegiendo los intereses y maximizando la inversión de los accionistas.

a. Composición del Consejo de Administración. Está compuesto en la actualidad por 17 miembros, de los cuales seis son independientes (tres miembros del Directorio Ejecutivo forman parte del Consejo). Son elegidos por la Asamblea General para períodos de un año, que puede ser prorrogable. Su presidente y tres vicepresidentes son escogidos por los consejeros entre sus pares.

³⁴ Se destaca que en el año 2005 se realizaron 13 presentaciones APIMEC, 10 *roadshows* en el exterior (Estados Unidos y Europa), cinco teleconferencias en portugués e inglés sobre resultados trimestrales y hechos relevantes, y más de 12 presentaciones en Brasil, en seminarios, conferencias y congresos sobre los más variados asuntos relacionados a su actuación y al mercado de capitales.

³⁵ Los miembros son: Iran Siqueira Lima (exdirector del Banco Central), Alberto Sozin Furuguem (exdirector del Banco Central) y Marcos de Andrade Reis Villela (representante de los accionistas preferidos).

- b. Consejeros independientes.** Desde el año 2001 los accionistas eligen consejeros independientes (profesionales que nunca fueron empleados, directores, accionistas, prestadores de servicios o personas vinculadas al grupo controlador, y que no reciben otra remuneración del Itaú o de sus subsidiarias) para el Consejo de Administración y Consejo Fiscal, garantizando una mayor defensa de los intereses de los minoritarios, además de fomentar el debate al permitir visiones diferentes a las del controlador.
- c. Limitación especial para ser consejero.** La Asamblea General determinó en el año 2006 que no pueden ser elegidos consejeros quienes hayan cumplido 75 años de edad en la fecha de la elección (se establecen reglas de transición para quienes tengan 70 años).
- d. Reuniones del Consejo de Administración.** El Consejo, convocado por el presidente, debe reunirse siempre que sea necesario y su deliberación será válida con la presencia de la mayoría de sus miembros.
- e. Funciones principales del Consejo de Administración.** Las principales funciones del Consejo de Administración del Itaú son: fijar la orientación de los negocios sociales; elegir a los directores y fijar sus atribuciones, fiscalizando su labor y solicitándoles la información necesaria; convocar a Asamblea General; escoger y destituir los auditores independientes; sancionar las deliberaciones del Comité de Nominación y Remuneración; elegir o destituir los miembros del Comité de Auditoría y aprobar las reglas que éste establece para su funcionamiento; así como aprobar el Código de Ética Corporativo.
- f. Evaluación y remuneración del Consejo de Administración.** Los consejeros llevan a cabo una autoevaluación dentro de los criterios de valoración de las actividades del Consejo de Administración, definidos por el Comité de Nombramiento y Remuneración. Su remuneración se realiza por honorarios mensuales establecidos.
- g. Comités de Apoyo a la gestión del Consejo de Administración.** La estructura de los Comités en cada unidad de negocio garantiza el tratamiento formal y sistematizado de asuntos que contienen una importancia estratégica y de control para la institución:
- **Comité de Nombramiento y Remuneración:** define la política de remuneración de los directores dentro de los parámetros dictados por la Asamblea General y el mercado (tiene en cuenta, entre otros, responsabilidades, tiempo dedicado, funciones, competencia y reputación profesional, y valor)³⁶. Está compuesto por siete miembros de los cuales uno es el presidente del Directorio (ejerce como presidente del Comité) y los demás son consejeros, debiendo ser uno de ellos independiente. Las decisiones se toman por mayoría y las deliberaciones son definitivas cuando son sancionadas por el Consejo.
 - **Comité de Auditoría:** es único para todas las empresas del conglomerado Itaú. Vela por la calidad e integridad de los informes financieros; por el cumplimiento de las exigencias legales y reglamentarias; por la actuación, independencia y calidad del trabajo de la auditoría independiente y de las auditorías internas; y por la calidad y eficiencia de los sistemas de controles internos y de administración de riesgos. Está constituido en la actualidad por tres consejeros independientes y un externo (total independencia en relación con las sociedades o sus empresas ligadas); por lo menos uno de ellos debe tener conocimientos comprobados en contabilidad y auditoría (especialista financiero). Son elegidos anualmente por el Consejo, siendo reelegidos por cuatro veces consecutivas durante un período de cinco años (solamente podrán

³⁶ Otras competencias son: proponer al Consejo los miembros para el Directorio; evaluar situaciones de potencial conflicto de intereses relacionados con la participación de miembros del Consejo o del Directorio Ejecutivo en órganos estatutarios de otras sociedades; y proponer criterios de valoración de las actividades del Consejo de Administración.

volver a integrarlo como mínimo tres años después de la última reelección permitida). Se autoevalúan. El Consejo de Administración define la remuneración de sus miembros (no pueden recibir ninguna otra). El Comité creó dos concepciones de auditoría: una corporativa (que vigila que todos los bancos sigan las orientaciones de la *holding*) y una operacional (que está en cada unidad de negocio), ambas reportando al Comité de Auditoría³⁷.

- **Comité de Divulgación y Negociación**³⁸: administra la política de divulgación de acto o hecho relevante y de la negociación de valores mobiliarios, abarcando una gama de acciones internas para mejorar los flujos de información³⁹. Está integrado por el director de Relaciones con Inversionistas (es su presidente) y de dos a 10 consejeros (actualmente tres son miembros independientes y siete son ejecutivos del Itaú). Los dos comités fueron elevados a estatutarios por la Asamblea General de 2005 y unificados en un comité único (Comité de Divulgación y de Negociación) por la Asamblea de 2006. Se reúne como mínimo cuatro veces al año.
- **Consejo Consultivo Internacional**: evalúa las perspectivas de coyuntura económica mundial y la aplicación de códigos y lineamientos internacionalmente aceptados⁴⁰. Se integra por el director presidente y adicionalmente por tres a 20 Consejeros y/o directores, y personalidades de reconocida competencia en el campo financiero y económico internacional. El Consejo de Administración puede reglamentar su funcionamiento. Su remuneración es fijada por la Asamblea General.
- **Consejo Consultivo**: está compuesto de tres a 20 miembros, elegidos anualmente por el Consejo de Administración. Colabora con el Directorio a través de sugerencias para solucionar problemas, en el momento que sea necesario. Su remuneración se fija por la Asamblea General, y compete al Consejo de Administración reglamentarlo.

Es importante resaltar que Itaú Holding Financeira S.A. (cabeza de la organización) cuenta para la coordinación de la acción administrativa con los siguientes órganos colegiados (integrados por los ejecutivos, que presentan sus informes al Consejo de Administración), quienes preparan las políticas en cada una de sus materias, las cuales son adoptadas por cada unidad de negocio, con las variaciones que se requieran por parte de los comités ya mencionados:

- Comisión Superior de Auditoría y Gestión de Riesgos Operacionales.
- Comisión Superior de Ética.
- Comisión Superior de Crédito.
- Comisión Superior de Administración de Riesgos Financieros.
- Comisión Superior de Políticas Contables.
- Comisión Superior Tributaria.

³⁷ Al final de cada ejercicio social el Comité de Auditoría elabora una relatoría sobre sus funciones, enviando copia al Consejo de Administración y manteniéndolo a disposición del Banco Central de Brasil y la Superintendencia de Seguros Privados por cinco años como mínimo. En los mismos términos se debe elaborar una relatoría semestral al final y primer semestre de cada ejercicio social, cuyo resumen se publica en conjunto con las demostraciones contables.

³⁸ Este Comité fue pionero en Brasil. La Instrucción 358 de la Comisión de Valores Mobiliarios -CVM- estableció la obligación de que las compañías abiertas adopten una política de difusión y facultó la inserción de una política de negociación.

³⁹ Sus funciones específicas son: asegurar la transparencia, calidades y seguridad de las informaciones prestadas a los accionistas, inversores, prensa, autoridades gubernamentales y a los demás agentes del mercado de capitales; observar y aplicar los criterios establecidos, para mantener esquemas éticos y legales de sus administradores, accionistas, controladores, funcionarios y terceros en la negociación de valores inmobiliarios de sociedades o de los referenciados.

⁴⁰ En especial de las áreas de política monetaria y financiera, Gobierno Corporativo, mercado de capitales, sistema de pagos y prevención al blanqueo de dineros.

Los miembros del Consejo de Administración que participan en los comités actúan de consuno con los órganos colegiados (comisiones tratadas anteriormente) para buscar consenso y armonización de visiones.

4.3.2. Directorios Ejecutivos. La administración y representación de cada unidad de negocio compete al Directorio, elegido por el Consejo de Administración. Está compuesto de cinco a 12 miembros, dentro de los cuales está el director presidente, vicepresidentes *seniors*, vicepresidentes ejecutivos, directores ejecutivos, consultor jurídico, directores gerentes y directores gerentes adjuntos, de conformidad con lo establecido por el Consejo para proveer los cargos. Los directores ejercen sus cargos por un año, pudiendo ser reelegidos. No puede ser elegido director quien haya cumplido 62 años de edad en la fecha de la elección.

a. Funciones principales del Directorio. Los directores, siendo uno de ellos necesariamente director presidente o vicepresidente, tienen poderes para representar las sociedades, asumiendo obligaciones o ejerciendo derechos en cualquier acto, contrato o documento que acarree responsabilidades para la sociedad, inclusive prestando garantías en obligaciones de terceros. También tienen poderes para transigir y renunciar derechos, pudiendo (independientemente de la autorización del Consejo), enajenar bienes y activos permanentes y decidir sobre la instalación, extinción y redistribución de dependencias. El director presidente preside las reuniones del Directorio, supervisa sus actuaciones, estructura los servicios de la sociedad y establece las normas internas y operacionales. A los vicepresidentes *seniors* y a los vicepresidentes ejecutivos compete la administración de las operaciones bancarias y la representación de las sociedades y sus órganos y entidades. Los directores ejecutivos deben coadyuvar a los vicepresidentes *seniors* o vicepresidentes ejecutivos en el desempeño de sus funciones. El consultor jurídico presta asesoría jurídica en los trabajos del Directorio. A los directores gerentes y a los directores gerentes adjuntos compete el desempeño de tareas atribuidas al Directorio y a las carteras específicas de las sociedades.

b. Evaluación del Directorio. El Directorio Ejecutivo se evalúa con una regla que contempla dos elementos: *performance* (el resultado obtenido con las metas propuestas de cumplimiento) y clima (donde cada uno es evaluado por sus pares y por sus subordinados bajo seis criterios específicos), obteniendo cada uno de estos conceptos igual puntaje en la evaluación. El proceso es llevado a cabo por una entidad externa, quien reporta al Directorio y al Consejo de Administración.

c. Acceso a información. Los directores poseen un sistema de información en línea para acceder permanentemente a la información que necesiten para tomar decisiones.

d. Competencias e información sobre directores, presidente y ejecutivos principales. El presidente del banco y los ejecutivos principales, al igual que los miembros del Consejo de Administración, deben cumplir con los perfiles y competencias exigidos por la entidad. El público en general tiene a su disposición información sobre los directores del banco y sobre el equipo ejecutivo a través de la sucursal virtual del banco y por medio de los múltiples informes que éste publica.

e. Plan de otorgamiento de acciones para ejecutivos. Itaú es una de las pocas empresas brasileras que remunera a sus ejecutivos con opciones de acciones (*stock options*) desde 1995, es decir, que una parte de la remuneración variable de los ejecutivos es concedida en forma de opciones de compra de acciones. El objetivo es integrar a los ejecutivos en el proceso de desarrollo de la institución a mediano y largo plazo, facultándolos para que participen en las valoraciones que su trabajo y dedicación traen para las acciones representativas del capital de la institución. El Plan estipula las condiciones y límites para la concesión, detalles sobre precio de ejercicio, carencia y ejecución de las opciones, y otras reglas detalladas y transparentes.

4.4. Auditoría Interna

El Itaú Holding dispone de servicios de Auditoría Interna, que tiene actuación independiente para realizar los exámenes, análisis, y levantamientos de las comprobaciones metodológicamente estructurados, con el objetivo de avalar la integridad, adecuación, eficacia, eficiencia y economía de los procesos y sistemas de información y de control interno integrados en el ambiente de gerencia de riesgos. Las actividades de Auditoría Interna son directamente supervisadas por el Comité de Auditoría y acompañadas por la Comisión Superior de Auditoría y Gestión de Riesgos Operacionales. Para un adecuado cumplimiento de sus responsabilidades, la Auditoría Interna tiene acceso a todos los documentos, registros físicos, lógicos y demás⁴¹.

4.5. Transparencia, Fluidez e Integridad de la Información

Itaú informa periódicamente a sus accionistas y público en general su situación financiera y los hechos que puedan afectar su gobernabilidad o estabilidad económica, para lo cual pone a disposición de accionistas su reporte anual, publica trimestralmente el análisis gerencial de operaciones y anual del balance general, y sus informes financieros; de igual forma publica informes en periódicos de amplia circulación dirigidos principalmente a inversionistas no calificados. Adicionalmente posee una política de seguridad y privacidad de la información de la organización, clientes y público en general (para su protección posee un Comité de Seguridad y Privacidad de la Información y Continuidad de Negocios compuesto por representantes de las empresas del Grupo). Para una adecuada política de información, Itaú adopta los siguientes principios: confidencialidad, integridad y disponibilidad.

4.6. Mecanismos de Control

Los órganos reguladores brasileiros son: el Consejo Monetario Nacional -CMN- y Banco Central de Brasil -BCB-, reguladores de la banca; la Comisión de Valores Mobiliarios -CVM- regulador del mercado; Consejo Nacional de Seguros Privados -CNSP- y Superintendencia de Seguros Privados -SUSEP-, reguladores del mercado de seguros. Tanto los reguladores bancarios como los del mercado de seguros determinaron que al Comité de Auditoría le corresponde establecer y divulgar procedimientos para la recepción y tratamiento de informaciones (de colaboradores y terceros) respecto del incumplimiento de disposiciones legales y normativas aplicables a la institución (así como de reglamentos y códigos internos) e informar a las instituciones de la eventual existencia o evidencia de errores, fraudes relevantes o irregularidades que pongan en riesgo la continuidad de la institución, siempre protegiendo al informante (ha establecido canales de comunicación vía correo electrónico y correspondencia física). Itaú, siendo fiel a las disposiciones obligatorias que debe observar, mantiene además una actividad autorregulatoria manifiesta en este sentido.

4.7. Riesgos

Itaú considera la gestión de riesgos como un instrumento esencial para optimizar el uso del capital y para seleccionar las mejores oportunidades de negocios, obteniendo la mejor relación riesgo-retorno para sus accionistas. Anticipándose a las determinaciones de Basilea II, la organización ha generado en un fuerte ambiente de control para monitorear y mitigar los riesgos, disponiendo de modelos de colocación de capital que incluyan todos los factores de riesgo especificados. Mostrando el compromiso de la alta administración para atender los requisitos de los modelos más avanzados, se suma la estructura específica para Basilea II en forma de comités, con la participación de todas las áreas envueltas con la adecuación de los controles de riesgo de los parámetros exigidos (riesgo de mercado, de crédito, de liquidez y operacional).

⁴¹ En junio del año 2006 se convirtió en el primer banco extranjero listado en la New York Stock Exchange -NYSE- (para quienes cumplen todos los dispositivos de la Sección 404 de la Ley Sarbanes-Oxley, relativos a los controles internos sobre los estados contables, un año antes de la fecha establecida por el Securities and Exchange Commission -SEC-). En general se fundamenta a este respecto en la legislación y reglamentación brasileira y estadounidense, y en las mejores prácticas internacionales.

4.8. Gestión de Crisis

El Banco Itaú posee una política de gerenciamento de crisis con la finalidad de evaluar y responder proactivamente ante cualquier situación crítica que pueda perjudicar sus operaciones o alcanzar una amplia repercusión negativa para su público interno o externo, o el conglomerado. Integrada con las Políticas de Ética y Responsabilidad Socioambiental, de Gerenciamento de Riesgos y de Continuidad de Negocios; la Política de Gerenciamento de Crisis complementa la estrategia del Itaú para aumentar su resistencia ante amenazas de cualquier naturaleza.

4.9. Prevención y Control de Actos Ilícitos

Itaú establece esta política basado en su compromiso de ejercer integralmente la ética, la transparencia y el respeto a las leyes. Entre los actos ilícitos combatidos se destaca el fraude y el lavado de dinero con acciones preventivas y correctivas, procedimientos analíticos, colaboración con las autoridades y comunicación con los órganos reguladores.

4.10. Código de Ética Corporativo-conflictos de Interés

Itaú cuenta con esta herramienta formalizada desde el año 2000 y revisada en el 2005, siendo ampliamente difundida de manera interna (cada miembro del Consejo de Administración, director y empleado recibe un ejemplar y cada país adopta los lineamientos con pequeñas variaciones establecidas por la legislación). El Código refleja los valores de la empresa, define su posición ética y mantiene el respeto, la confianza y la credibilidad entre sus públicos estratégicos, convirtiéndose en una guía de referencia para las decisiones tomadas en la compañía. Itaú pauta su actuación por principios que sostienen una cultura organizacional dirigida a la valoración de las personas, el estricto cumplimiento de las normas y los reglamentos, y la permanente vocación para el desarrollo.

4.11. Responsabilidad Socioambiental

Itaú posee un Comité Ejecutivo y una Comisión de Responsabilidad Socioambiental, cuyo propósito es definir la Política de Responsabilidad Socioambiental del Banco y establecer la alineación de sus acciones por medio del análisis de riesgos, oportunidades y amenazas, con relación a sus acciones, proponiendo proyectos y soluciones.

4.12. Ley Sarbanes-oxley, Sección 404

En junio del año 2006 Itaú anunció el cumplimiento de los dispositivos de la Sección 404 de la Ley norteamericana Sarbanes-Oxley, siendo así el primer banco extranjero listado en la NYSE en cumplir sus exigencias y anticipándose en un año a la fecha establecida por el regulador norteamericano SEC.

4.13. Relaciones con los Accionistas e Inversionistas

Itaú está comprometido con los accionistas e inversionistas, principalmente en las relaciones que con ellos se sostienen y en la transparencia de las informaciones (en este sentido se compromete además con accionistas, inversionistas, analistas de mercado, órganos reguladores y entidades del mercado de capitales nacional e internacional con informes oportunos, claros, exactos, accesibles, equitativos y completos). Posee desde el año 2000 un sitio web específico para Relaciones con Inversionistas, estableciendo la posibilidad de un contacto directo, dinámico y democrático entre los accionistas, el mercado y el ente, poniendo a disposición toda la información relevante del banco (como cotizaciones y gráficos de las acciones, informaciones para accionistas, hechos relevantes, comunicados y noticias, estimación de ganancias, agenda de eventos, conferencias telefónicas, presentaciones, *e-mail & Wap Alert* y demostrativos contables completos). Anualmente el sitio

ha sido evaluado como uno de los cinco mejores de Latinoamérica, y recientemente fue elegido el mejor de Brasil (*Investor Relations Magazine*). La Comisión Superior de Ética, en sinergia con los Comités de Ética Sectoriales, evalúa permanentemente la actualidad y pertinencia del Código y determina las acciones necesarias para la difusión y diseminación de los estándares de conducta ética en la institución.

4.14. Relaciones con los Empleados

La gestión humana se dirige a la creación constante de cultura organizacional y de gestión del talento humano, siendo uno de sus mayores valores la calidad de sus funcionarios y el conocimiento que ellos poseen, con políticas de atracción, desenvolvimiento, retención e integración de talentos.

4.15. Relaciones con los Clientes

Los clientes representan la razón de ser de la organización. Una de las misiones más importantes del Itaú en relación con ellos es identificar sus necesidades y ser capaz de satisfacerlas en sintonía con los objetivos de seguridad, calidad y rentabilidad de la empresa, ofreciéndoles un trato eficiente y otorgándoles la información precisa, clara y compatible con sus demandas y derechos. Se propende por la obtención de la confianza del cliente, buscando la univocidad entre lo que se le ofrece y lo que realmente se le entrega. Adicionalmente se protege la privacidad de la información otorgada por los clientes, dentro de los marcos legales establecidos. Itaú tiene claridad sobre su papel como creador de Buen Gobierno, y en este sentido expidió el documento "Uso consciente del crédito" que contiene recomendaciones para hacer un uso responsable del crédito, enseñándole al cliente a administrar su propio riesgo (así también lo administra el banco), para crear relaciones de largo plazo con los mismos. La estructura de apoyo a los clientes comprende *Ouvidoria Corporativa (Ombudsman)* y otras unidades soportadas en importantes estructuras dedicadas a su atención, como la Dirección de Coordinación de Atención.

4.16. Relación con los Proveedores

Itaú mantiene independencia con sus proveedores y prestadores de servicios. En sus relaciones con ellos adopta criterios de selección objetivos, observa las mejores ofertas presentadas por el mercado, cuida la legalidad de la contratación y enuncia claramente los vínculos que sostiene con ellos. También les solicita que cumplan las exigencias legales, laborales y ambientales, además de poseer una buena reputación, de conformidad con las medidas de control y prevención establecidas en el Código Ético, las previsiones sobre lavados de activos, sus propias Prácticas de Buen Gobierno y demás mecanismos establecidos por la entidad.

4.17. Relaciones con la Comunidad

Itaú es consciente de que la solución de los problemas sociales está directamente relacionada con el compromiso de toda la sociedad, por lo cual hace inversiones en proyectos sociales y culturales. Para su sostenibilidad se apoya en que la organización debe ser: económicamente viable, ecológicamente correcta y socialmente justa, elementos de los cuales se desprende la siguiente estructura:

- Banco Itaú Holding Financeira: Comisión Superior de Ética, Comité de Auditoría, y de Divulgación y de Negociación.
- Banco Itaú: Comité de Ética y Sectoriales de Ética, y Ejecutivo de Responsabilidad Socioambiental, Comisión de Responsabilidad Socioambiental, de Prevención y Combate de Actos Ilícitos, y Ejecutiva de Recursos Humanos y Comité de Diversidad.

- Banco Itaú BBA: Comité Ejecutivo y Comité de Ética.
- Fundación Itaú Social: Comisión Ejecutiva de la Fundación Itaú Social, y Comité de Programas y Patrocinios de la Fundación Itaú Social. Tiene su precursor en el Programa de Apoyo Comunitario -PROAC-, creado en 1993, cuyo objeto es garantizar un flujo continuo de recursos para la implementación de proyectos desarrollados y apoyados por el Programa Social Itaú.
- Instituto Itaú Cultural: Comités Ejecutivos del Instituto Itaú Cultural. Inició sus actividades en 1989 y posee programas en educación, salud, cultura y voluntariado, entre otros.

Como parte de sus Prácticas de Buen Gobierno, en las cuales asume una actitud proactiva de generación de políticas de responsabilidad social, se pueden mencionar las siguientes:

- Es integrante del Dow Jones Sustainability World Index -DJSWI- desde la creación del índice en 1999, que premia a empresas de reconocida sostenibilidad corporativa en consideración del desempeño financiero y la calidad de la gestión empresarial. Integra además el valor económico a la actuación social y ambiental.
- Hace parte del ISE de BOVESPA, marca de referencia para la inversión socialmente responsable (e inductor de buenas prácticas en el medio empresarial brasileiro); es la segunda empresa en términos de participación en el índice.
- Se adhirió voluntariamente desde el año 2004 a los Principios del Ecuador, observando la política social y del medio ambiente del Internacional Finance Corporation -IFC-, vinculado al Banco Mundial -BM- para el financiamiento de proyectos; en consonancia, el banco otorga créditos a clientes por encima de US\$ 2,3 millones, siempre y cuando dichas empresas prueben que tienen prácticas avaladas socioambientalmente.
- Participa en programas como el Pacto Global (creados por la Organización de las Naciones Unidas -ONU- para la defensa de los derechos humanos, derechos del trabajo, protección ambiental y anticorrupción), los Objetivos de Desarrollo del Milenio (para garantizar el desarrollo sostenible a 2015), y AA1000 (norma de ética e informe de desempeño en sostenibilidad social que establece patrones para que las empresas actúen con transparencia y presenten cuentas de sus actividades).

C. El Caso Bradesco S.A.

1. Una Breve Historia

Bradesco fue fundado en 1943 en Marília (interior de São Paulo) con el nombre de Banco Brasileiro de Descontos S.A. Contrariando la tendencia del mercado de la época, su estrategia se centró en el pequeño comerciante, funcionarios públicos, empresarios y personas de pocos recursos, en una demostración de su esfuerzo para incluir al mayor número de brasileiros en la banca.

En 1951 se convirtió en uno de los mejores bancos privados de Brasil, haciendo presencia hasta el norte rural del Paraná. En los años 70, época conocida como *milagre econômico*, el país registró tasas de crecimiento anuales por encima del 10% y Bradesco actuó fuertemente, expandiendo su presencia nacional. Además de adquirir ocho bancos, inauguró dos nuevas unidades en 1978: una en Oiapoque (Estado de Amapá) y otra en Chuí (Estado de Rio Grande do Sul), puntos extremos del país, llegando así a su oficina número 1.000.

En la década de los 80 se constituye el Grupo Bradesco Seguros, con negocios en los segmentos de planes de pensión privada abierta y de capitalización, y de seguros. Populariza el uso de tarjetas magnéticas entre los clientes, siendo implementadas las primeras agencias de Auto-Atención, Telecompras Bradesco, Telesaldo y demás.

Bradesco ha sido líder, a lo largo de su crecimiento, en la adopción de nuevas tecnologías en las instituciones bancarias del Brasil. Por ejemplo, se convirtió en 1962 en la primera empresa de América Latina en adquirir un computador, posibilitando el acceso de los clientes a extractos diarios (novedad para la época); en los años 90 todas las agencias Bradesco pasaron a trabajar *on-line* y la auto-atención se expandió por todo el Brasil. El sistema de Internet bancario, pionero en el Brasil, pasó a ser uno de los más importantes canales de atención, con millones de usuarios registrados. En este marco, y en su plan de crecimiento continuado, Bradesco realizó enormes inversiones en infraestructura y tecnología de la información superiores a US\$ 701,6 millones⁴² anuales (fue el primero en implementar el acceso a la información bancaria a través de la telefonía celular, posibilitando la realización de diferentes transacciones bancarias). Además, con el propósito de reforzar el ambiente de Tecnologías de la Información -TI- la organización prepara para las próximas décadas, como una de las mejores prácticas existentes, el Proyecto TI de Mejoras (deberá ser adoptado antes del 2009), optimizando la referencia mundial en tecnología aplicada a las actividades bancarias, siendo plenamente apto para atender toda la demanda de servicios en una base que deberá traspasar los 20 millones de poseedores de cuentas, con agilidad, comodidad, productividad y seguridad.

En esta primera década del siglo XXI Bradesco ha reafirmado su posición vanguardista con programas de inclusión bancaria, haciendo posible el acceso a productos y servicios financieros, principalmente en lugares desatendidos por el servicio bancario. Igualmente se posiciona entre los líderes en diferentes segmentos como *Prime* (dirigido a personas físicas con ingresos a partir de US\$ 1,9 mil o disponibilidad de inversión superior a US\$ 23,4 mil), *Corporate* (desarrolla una relación especializada con grandes grupos económicos, cuya renta anual sea superior a US\$ 84,2 millones), *Private* (especializado en la atención a personas físicas de elevado patrimonio, con disponibilidad mínima de US\$ 467,7 mil para inversiones) y atención a micro, pequeñas y medianas empresas.

Bradesco también tiene presencia internacional con líneas de productos y servicios en múltiples mercados con agencias en New York, Grand Cayman y Nassau, subsidiarias en Buenos Aires, Luxemburgo, New York, Grand Cayman y Tokio, y una extensa red de corresponsales internacionales.

En su trayectoria no se han perdido de vista las legítimas expectativas de los accionistas e inversionistas en cuanto a los resultados, teniendo conciencia de su papel de agente del crecimiento económico del Brasil, función que ejerce especialmente por medio de la democratización de la atención y expansión del crédito.

La marca Bradesco ha sido su mejor ventaja competitiva. Un estudio realizado por The Banker y Brand Finance la valoró como una de las marcas del sector bancario más valiosas de América Latina, con *ranking* AA y con una valoración de US\$ 2,5 billones. Como una visión de futuro, Bradesco tiene como objetivo mantener el liderazgo entre las instituciones financieras privadas, posicionando su marca como sinónimo de calidad, rapidez y seguridad. Para ello tiene como objetivo ofrecer la más amplia gama de servicios, creando siempre nuevos productos con apoyo en la innovación tecnológica por medio de su robusta red de atención, que incluye agencias, puestos bancarios, Banco Postal, Bradesco Expreso y equipos de Auto-Atención, además de la banca electrónica.

2. ¿Qué es Bradesco?

Bradesco es uno de los mejores bancos privados de Latinoamérica (en el *ranking* de los 20 mejores bancos de capital abierto de Latinoamérica y Estados Unidos, ocupa el lugar 12) con activos consolidados de US\$ 124,2 billones, 35 millones de clientes, una red de 22.177 puntos de atención

⁴² Los presentes valores fueron convertidos a la tasa de \$2,1380 reales por cada dólar estadounidense (a diciembre de 2006).

(agencias, puntos bancarios y externos de auto-atención) y más de 79 mil funcionarios. Su número de accionistas e inversionistas al año 2006 es cercano a los 1,4 millones, siendo divisibles en 2 categorías: poseedores de acciones ordinarias y preferenciales; alcanza los 16,6 millones de poseedores de cuentas corrientes⁴³.

Bradesco tiene un volumen significativo de 2/3 partes de las acciones en poder de accionistas minoritarios, clara evidencia del compromiso con el mercado de capitales e importante factor a considerar en la negociabilidad de sus acciones en la Bolsa.

En 64 años de historia, Bradesco se ha reconocido internacionalmente por la solidez y tradición de los servicios prestados a sus clientes. Es una empresa de capital abierto desde 1946 y tiene como premisas de actuación la creación de valor para sus diversos públicos con los que se relaciona, la inversión permanente en actualización tecnológica y gerencial, y procura oportunidades constantes que amplíen las perspectivas de actuación, una conducta ética y respeto a las personas y al medio ambiente. Está comprometido con el desarrollo del país y asegura retornos para sus accionistas e inversionistas.

La tradición de Bradesco en el campo de la ética (norte para su Administración), busca de manera insistente las mejores Prácticas de Gobierno Corporativo. En su esfuerzo para construir esta imagen de seguridad, confianza y dinamismo, ha obtenido los siguientes resultados: US\$ 180,8 billones de recursos captados y administrados; 16,846 millones de cuentas corrientes, 57,942 millones de tarjetas de crédito, débito y *private label*, y 18,273 millones de asegurados y participantes de sus planes.

Bradesco ofrece productos y servicios en los siguientes segmentos: *Varejo*, *Prime*, Empresas, *Corporate* y *Private*, consolidando su presencia en el ambiente económico brasileiro como banco completo. Su segmentación de mercado la realiza así: Bradesco Corporate, Bradesco Empresas, Bradesco Private Banking, Bradesco Prime, Bradesco Varejo, Banco Postal, Bradesco Expresso.

Promueve el crecimiento de sus clientes, cuyo potencial de expansión presenta una tendencia a la popularización no bancarizada, principalmente por la actuación del Banco Postal. Además, con la creación de Bradesco BBI, refuerza su atención en la expansión de los negocios del banco de inversiones, mercado de capitales, banca privada, *Corporate* y Amex, atendiendo la alta renta del mercado de tarjetas.

Bradesco se proyecta en el sector financiero privado como líder (en mayor lucro, mayor capitalización, recursos propios, volumen de activos consolidados y extensa red de atención); y como banco completo (cuando la valoración se hace con base en la amplitud y diversidad de los servicios ofrecidos al mercado en todos sus segmentos y sobre las más diversas condiciones socioeconómicas), además de muchas otras conquistas y realizaciones que enmarcan sus más de seis décadas de existencia.

Bradesco está preparado para mantener un desarrollo sólido, productivo y rentable, acompañando la expansión del sistema financiero del país por la estimulación de factores como: solidez del sistema, declinación de la informalidad de la economía, crecimiento de la renta de las familias y de su demanda por más servicios bancarios, combatir el déficit habitacional, y propiciar la expansión del crédito en volúmenes de baja representatividad en relación con el Producto Interno Bruto.

Bradesco tiene como objetivo tres metas prioritarias para lograr una mayor amplitud:

- Crecer organizadamente, valorando las oportunidades de adquisiciones y asociaciones, sin comprometer la calidad de la atención y seguridad de los productos y servicios, buscando mejorar el Índice de Eficiencia Operacional.

⁴³ Para hacer una revisión de la estructura de propiedad de Bradesco, visitar www.bradesco.com.br

- Identificar la valoración de los riesgos intrínsecos de las actividades, practicando adecuados controles y niveles aceptables en las operaciones.
- Asociarse con el mercado de capitales, a través de total transparencia y remuneración adecuada de los inversionistas.

3. Bradesco, un Grupo Financiero

Bradesco como grupo financiero está integrado por las siguientes entidades: Banco Bradesco BBI S.A., Banco Finasa S.A., Bradesco Leasing S.A. - Arrendamiento Mercantil, Bradesco S.A. Corretora de Títulos e Valores Mobiliários, BRAM - Bradesco Asset Management S.A. DTVM, BEM - Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários Ltda., Bradesco Administradora de Consórcios Ltda., Banco Bradesco Luxembourg S.A., Banco Bradesco Argentina S.A., Banco Bankpar S.A. (operaciones con tarjeta de crédito American Express), además de las oficinas en New York y Grand Cayman, entre otras.

Además del grupo financiero, la Organización Bradesco es constituida por el Grupo Bradesco de Seguros e Previdência, que es formado, principalmente, por las empresas a seguir: Bradesco Seguros S.A., Bradesco Vida e Previdência S.A., Bradesco Auto/RE Companhia de Seguros, Bradesco Capitalização S.A. y Bradesco Saúde S.A.

4. Gobierno Corporativo de Bradesco. Pilares Básicos, Prácticas de Gobernabilidad

Bradesco está asociado desde 2003 al Instituto Brasileiro de Gobierno Corporativo -IBGC-. En mayo de 2006 formalizó su Política de Gobierno Corporativo y creó el Comité Ejecutivo de Gobierno Corporativo, que trazan las iniciativas para llevar a la práctica la responsabilidad corporativa, la ética, la transparencia, la equidad y la presentación de cuentas, buscando la solidez y sostenibilidad de los negocios. Sin embargo, la organización ha atendido constantemente sus Prácticas de Gobierno Corporativo para satisfacer a sus accionistas, inversionistas, clientes, funcionarios, comunidad y demás *stakeholders*, siempre bajo el abanderamiento de la sostenibilidad de la organización.

Para lo anterior, Bradesco ha establecido los siguientes valores institucionales:

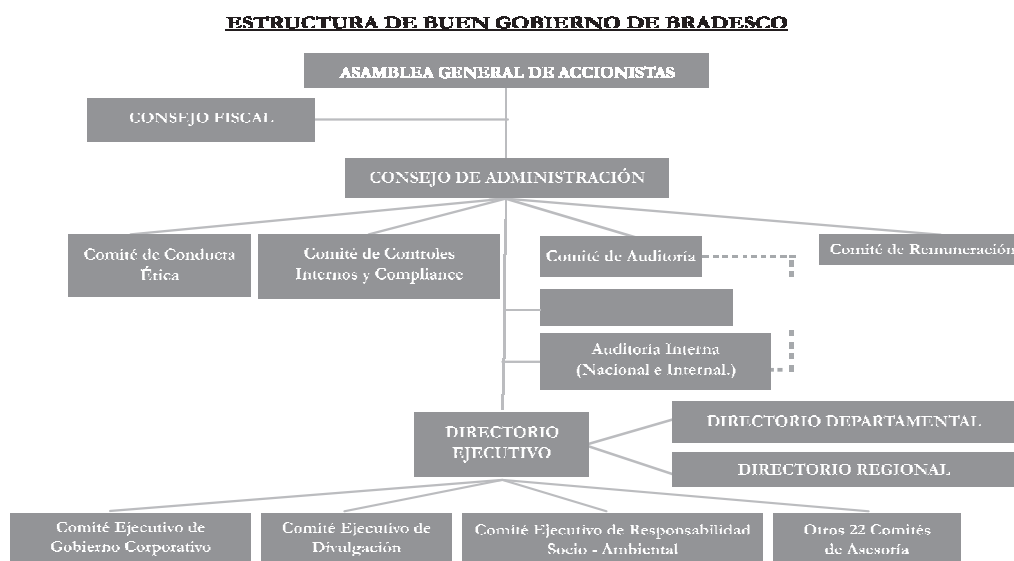
- a. El cliente es la razón de ser de la organización.
- b. Una relación ética y transparente con clientes, accionistas, inversores y funcionarios.
- c. Creación de valor para las personas.
- d. Respeto por la dignidad del ser humano.
- e. Ser precursores en tecnología y soluciones para los clientes.
- f. Responsabilidad social, destacando la inversión en educación.
- g. Capacidad para enfrentar los ciclos económicos y la dinámica de los cambios sociales.

Bradesco, entre sus distinciones destacables tiene: AA+ en sostenibilidad, AAA+ en responsabilidad social; AAA+ en ética, AAA+ en transparencia y AA-m en Gobierno Corporativo, según Management & Excellence. Igualmente posee la clasificación AA en óptimas Prácticas de Gobierno Corporativo, según Austin Rating⁴⁴.

La planeación estratégica de Bradesco está estrechamente relacionada con el Buen Gobierno. Tiene en cuenta la confianza que inspira la marca Bradesco, su imagen de solidez, tradición, confianza y Buen

⁴⁴ El *rating* AAA+ es el nivel más alto en una escala de 12. Los *ratings* AA y AA-m en su orden, son segundo y terceros en importancia, en la misma escala.

Gobierno; una fuerte cultura corporativa; la escala alcanzada en sus negocios; la gama de canales de relaciones existentes con sus diversos públicos; una política innovadora de tecnología de la información; la amplia diversificación de productos y servicios ofrecidos; una política de responsabilidad socioambiental dinámica y responsable; y una fuerte política de recursos humanos.



Fuente: Banco Bradesco

4.1. Asamblea General de Accionistas

Tiene poder para decidir todos los negocios relativos al objeto de la compañía y para tomar todas las decisiones que juzgue convenientes para su defensa y desarrollo. Las reuniones no pueden ser celebradas por fuera de la sede. Son convocadas con un plazo mínimo de 15 días de antelación, y lideradas por el presidente del Consejo. Las deliberaciones, con contadas excepciones, son tomadas por los accionistas que representen la mayoría absoluta de las acciones ordinarias, correspondiendo a cada acción ordinaria un voto.

4.1.1. Atención a accionistas e inversionistas. Para el ejercicio de sus derechos o información sobre posición de acciones y demás, los accionistas, inversionistas institucionales o analistas de mercado, pueden acudir directamente a las Agencias Bradesco o pueden obtener información de manera directa vía Internet o correo físico.

4.1.2. Relaciones del banco con los accionistas e inversionistas. La transparencia es la marca fundamental de las relaciones de Bradesco con sus accionistas, inversionistas y profesionales de mercado. En este contexto, les ofrece información clara, ágil, oportuna y abundante (en compromiso con la defensa de sus intereses) disponibles en el *link* de relaciones con inversionistas (en portugués, español e inglés). Además, la administración se encuentra informada sobre las opiniones de la comunidad financiera acerca de su desempeño. Los accionistas, inversionistas y analistas de mercado también cuentan con la opción de conocer mejor el desempeño del banco en los Encuentros APIMEC (reuniones realizadas con los inversionistas a lo largo del ejercicio).

4.1.3. Tratamiento equitativo de los accionistas. Para proteger los intereses de los accionistas, en diciembre del año 2003 fue incorporado al estatuto social el Tag Along que, ante una eventual enajenación del control de la sociedad, les garantizará a las acciones ordinarias de los minoritarios recibir el 100% del precio pago por acción integrante del bloque de control y, a las preferenciales, el 80% de ese valor base.

4.1.4. Representación de los accionistas. El Consejo de Administración tiene la presencia de dos miembros independientes que representan a los accionistas minoritarios del Banco Bilbao Viscaya Argentaria -BBVA- de España y el Banco Espírito Santo -BES- de Portugal. Son elegidos por unanimidad de votos de los accionistas en Asamblea General.

4.1.5. Presencia de las acciones Bradesco en Índices. Las acciones de Bradesco hacen presencia en prácticamente todos los índices de BOVESPA: de Sostenibilidad Empresarial -ISE-, de Acciones Tag Along Diferenciado -ITAG-, de acciones con Gobierno Corporativo Diferenciado -IGC- y de los Índices de Brasil IBrX50 e IBrX100 (acciones más negociadas). Además está presente en el Dow Jones Sustainability World Index -DJSWI- de la Bolsa de New York, en FTSE Latibex Brasil de la Bolsa de Madrid, en el mercado estadounidense por medio de ADRs Nivel I (1997) y en la Bolsa de Valores de New York -NYSE-, ADRs Nivel II (2001). Adicionalmente, en octubre del año 2006 las acciones de Bradesco pasaron a integrar el FTSE LATIBEX BRASIL, nuevo índice lanzado por las Bolsas y Mercado Españoles -BME- y FTSE Group -FTSE-.

4.1.6. Distribución mensual de dividendos. Bradesco distribuye dividendos mensualmente desde 1970 y es la institución financiera brasilera precursora en la adopción de esta práctica. De acuerdo con el estatuto social, se asegura a los accionistas, en cada ejercicio, como dividendo mínimo obligatorio, el 30% del beneficio neto (siendo superior en un 25% a lo establecido legalmente). En los últimos cinco años, en promedio, los dividendos corresponden al 45% de su lucro líquido.

4.2. Consejo Fiscal

Es un órgano instalado desde el año 2002, siendo de funcionamiento no permanente. Está compuesto por tres miembros principales y tres suplentes, siendo uno de ellos escogido entre quienes posean acciones preferenciales. Fiscaliza todos los actos de los administradores, opina sobre la relatoría anual de la administración y sobre las propuestas de los órganos de administración referentes a modificación del capital social, emisión de bonos de suscripción, planes de inversión o aumentos de capital, distribución de dividendos, denuncia de fraudes, errores o delitos de los órganos de administración; analiza las demostraciones financieras trimestralmente y puede solicitar la presencia de auditores independientes en las reuniones.

4.3. Administración de Bradesco

La administración de Bradesco es ejercida por un Consejo de Administración y por el Directorio Ejecutivo.

4.3.1. Consejo de Administración. Definición y funciones principales. Es el máximo órgano de direccionamiento de Bradesco, siendo su principal función la de definir las políticas generales y los objetivos estratégicos de la organización.

a. Composición y funciones del Consejo de Administración. El Consejo de Administración está compuesto por ocho miembros: su presidente y vicepresidente, uno de los directores del banco (que lo haya sido por varios años) y el actual director presidente; dos representantes de la familia Aguiar; un representante del BBVA España y un representante del BES de Portugal. Su mandato es de un año y pueden ser reelegidos. Para ser consejero se requiere: ser accionista, tener una buena reputación, no estar impedido para el ejercicio del cargo, no ser condenado por un delito o contravención, no tener restricciones de registro, tener una vida financiera equilibrada, y no tener participaciones en sociedades en concordato o declaradas insolventes. Le compete fijar la orientación de la estrategia de la sociedad con el objetivo de proteger y maximizar el retorno del inversionista y del accionista, velando porque el Directorio esté siempre apto para ejercer sus funciones con competencia, transparencia y respeto por los más rígidos principios éticos.

Adicionalmente decide acerca de la distribución de la remuneración de los administradores establecida por la Asamblea General y fija las remuneraciones de los consejeros, directores y funcionarios.

b. Consejeros independientes. Bradesco establece claramente la definición de consejeros independientes, de conformidad con el Nivel II de la Bolsa de Valores de São Paulo -BVSP- y con el Código de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del IBGC.

c. Reuniones del Consejo de Administración. Se reúne ordinariamente cada 90 días y extraordinariamente siempre que sea necesario.

d. Evaluación del Consejo de Administración. El presidente del Consejo evalúa la actuación y el desempeño de cada uno de los miembros del Consejo, en el ejercicio de su mandato.

e. Comités de Apoyo a la gestión del Consejo de Administración. El Consejo de Administración tiene el apoyo de los siguientes comités en su gestión, para facilitar la supervisión y orientar las actividades de la organización:

- **Comité de Conducta Ética:** analiza las eventuales infracciones y violaciones a los Códigos de Ética Corporativa y Sectoriales, y a las políticas y procedimientos establecidos, determinando la adopción de las medidas necesarias para garantizar que se apliquen las acciones disciplinarias independientemente del nivel jerárquico, sin perjuicio de las sanciones legales a que den lugar.
- **Comité de Auditoría:** asesora al Consejo en el desempeño de sus atribuciones relacionadas con el acompañamiento de las prácticas contables adoptadas en la elaboración de los demostrativos financieros o bien como una indicación y evaluación de la efectividad de la auditoría independiente. Está compuesto por cuatro miembros, dos de los cuales no tienen vínculos con la administración.
- **Comité de Controles Internos y Compliance:** asesora al Consejo en el desempeño de sus atribuciones relacionadas con la adopción de estrategias políticas y medidas de difusión de cultura de control interno, mitigación de posibles pérdidas potenciales y la alineación con las normas aplicables a la organización. Se destacan: los Sistemas de Controles Internos (basados en los 25 principios de Controles Internos de Basilea y en la metodología de Committee on Sponsoring Organizations of the Treadway Commission -COSO-); acciones de prevención y combate de lavado de dineros; programas de concientización de los funcionarios en cuanto a la disseminación de los controles internos y *compliance*; uso de herramientas tecnológicas de monitoreo de los movimientos financieros; y gestión de seguridad de la información.
- **Comité de Remuneración:** proporciona al Consejo las políticas y directrices de remuneración de los administradores estatutarios, teniendo como base las metas de desempeño establecidas por el Consejo.

4.3.2. Funciones de los Directorios. Les compete trazar y monitorear la ejecución de la orientación estratégica establecida por el Consejo de Administración, gerenciando y representando a la sociedad, y actuando transparente, ética y eficientemente.

a. Composición de los Directorios. Es elegido por el Consejo de Administración y tiene un mandato de un año. Su composición es de 52 a 79 miembros, siendo 19 a 26 de ellos directores ejecutivos, distribuidos en las siguientes categorías: un director presidente, 7 a 10 directores vicepresidentes, 11 a 15 directores gerentes. Los demás cargos del Directorio se distribuyen de la siguiente forma: de 27 a 41 directores departamentales y de 6 a 12 directores regionales.

b. Evaluación del Directorio. El análisis del desempeño del Directorio tiene en cuenta: las competencias de sus miembros, su conocimiento del negocio y las actividades de la organización, así como la manera en que asumen sus responsabilidades y compromisos con los accionistas, sus empleados, clientes y comunidad. Es el Consejo de Administración quien evalúa a los miembros del Directorio.

c. Comités del Directorio Ejecutivo. Apoyan al Directorio Ejecutivo en:

- **Comité Ejecutivo de Gobierno Corporativo:** asesora al Directorio en el desempeño de sus atribuciones relacionadas con el cumplimiento de las directrices establecidas por el Consejo de Administración en la política de Gobierno Corporativo.
- **Comité Ejecutivo de Divulgación:** garantiza las políticas de divulgación de acto y hecho relevante y de negociación de valores mobiliarios, asegurando control, uniformidad, calidad y transparencia en la divulgación de la información.
- **Comité Ejecutivo de Responsabilidad Socioambiental:** analiza asuntos relacionados con la responsabilidad socioambiental, estableciendo procedimientos que proporcionen los lineamientos de la política corporativa de responsabilidad socioambiental con los principios de mejores prácticas de desarrollo sostenible.
- **Otros 22 Comités no estatutarios** que son refrendados por el Consejo de Administración, entre los que se encuentran: de Prevención y Detección de Lavado de Dineros, de Tesorería, de Crédito, de Seguridad de la Información, de Gestión de Riesgo del Crédito, para la Implementación de Basilea II, de Gestión de Políticas y Prácticas Contables y de Inversión, entre otros.

d. Competencias e información sobre directores, presidente y ejecutivos principales. El equipo humano del banco debe cumplir con los perfiles y competencias exigidos por la entidad. Adicionalmente el público, a través de su página de Internet y del Informe Anual, tiene acceso a información sobre los directores del banco.

4.4. Auditoría en Bradesco

El banco cuenta con una auditoría independiente (elegida por el Consejo de Administración) y una auditoría interna, que está subordinada directamente al Consejo de Administración⁴⁵.

El Comité de Auditoría es responsable de evaluar la efectividad de las auditorías independiente e interna, incluso en cuanto a la verificación del cumplimiento de disposiciones legales y normas aplicables a la sociedad, además de reglamentos y códigos internos.

Bradesco, de conformidad con el contenido de la Instrucción 381 de la Comisión de Valores Mobiliarios, no contrató ni tuvo servicios prestados por sus auditores independientes no relacionados con la auditoría externa en niveles superiores al 5% del total de los costos de ésta. La política que se adopta atiende a los principios que preservan la independencia del auditor, de acuerdo con criterios internacionalmente aceptados.

La organización tiene prioridad sobre la calidad de sus controles y teniendo en cuenta la importancia de la auditoría interna, decidió formalizar el Área de Auditoría Internacional, dedicada a las dependencias del exterior en relación con los órganos reguladores locales.

⁴⁵ El trabajo está alineado con los principales *frameworks* de controles, como el del Comité de las Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Nacional de Reoprtres Financieros Fraudulentos -COSO- (negocios), Control Objectives for Information and related Technology -COBIT- (tecnología), Public Company Accounting Oversight Board -PCAOB- y cumple integralmente los requerimientos de la Ley Sarbanes-Oxley.

El sistema de controles internos y compliance constituye un importante instrumento de gerenciamiento de riesgos y Gobierno Corporativo. En un sentido amplio es un proceso estructurado que abarca al Consejo de Administración, los Comités que lo asesoran, Directorios, Gerencias y todos los colaboradores de la organización, con el propósito de permitir una conducción más segura, adecuada y eficiente de los negocios, en línea con la reglamentación establecida por el Consejo Monetario Nacional. La organización tiene valorados los flujos de sus procesos y sistemas, así mismo aplica regularmente los test de adhesión para examinar la efectividad de los controles existentes, con pleno cubrimiento de las áreas, los Comités de Controles Internos y Compliance y de Auditoría, y con reportes puntuales al Consejo de Administración.

4.5. Transparencia, Fluidez e Integridad de la Información

Bradesco tiene un Sistema de Gestión Integrada -ERP- que reúne el flujo de información de los procesos entre los diversos departamentos y empresas ligadas. Un banco de datos, compuesto por un conjunto de aplicaciones consolidadas de gestión integrada, proporciona mejoras en la calidad de la organización dando como resultado la integración, optimización y control de procesos. Dichos elementos han dado excelentes resultados en la implementación de las políticas de recursos humanos, entrenamiento, cuentas a pagar, activo inmovilizado, compras y contabilidad. Han sido capacitados aproximadamente 79 mil usuarios, utilizando la herramienta de e-learning, con más de 718 mil participaciones.

En la Política de Normas Corporativas de Seguridad de la Información, se contempla la efectiva protección de los activos de información⁴⁶. La información restringida es de interés exclusivo del banco, así como la información estratégica de la organización, las cuales son tratadas con absoluto sigilo, recibiendo total protección por medio de controles internos y de sistemas informatizados. Con el objetivo de preservar la total adhesión a estos procedimientos, son mantenidos programas constantes de entrenamiento, concientización y revisión de las políticas.

La organización produce una serie de publicaciones periódicas para mantener contacto permanente con el mercado en general, basado en la divulgación de informaciones transparentes y de calidad⁴⁷.

4.6. Mecanismos de Control

Bradesco y el Grupo Bradesco Seguros sostienen relaciones constantes con los organismos reguladores brasileiros, como el Banco Central, la Comisión de Valores Mobiliarios, la Superintendencia de Seguros Privados, la Agencia Nacional de Salud Complementar, entre otros. En cumplimiento de lo establecido por el Consejo Monetario Nacional -CMN- y el Consejo Nacional de Seguros Privados -CNSP-, Bradesco instauró su Canal de Denuncias en 2004, para que cualquier información acerca del incumplimiento de los dispositivos legales, normativos, reglamentarios y códigos internos aplicables a la organización, sean denunciados ante el Comité de Auditoría, siendo preservada la identidad del informante.

4.7. Riesgos

Aunque está subordinada directamente a la Presidencia del banco y al director ejecutivo, es ejercida de modo independiente. La administración de riesgos envuelve un conjunto integrado de controles

⁴⁶ Como bases de datos, documentos, archivos, copias de seguridad de sistemas, accesos controlados a los sistemas de información y protección de la generación de tráfico de datos, entre otras herramientas de gestión y seguridad de la información.

⁴⁷ En este sentido, Bradesco edita trimestralmente un Informe de Análisis Económico y Financiero, una compilación minuciosa de las informaciones más solicitadas por los lectores especializados y anualmente el Informe de la Administración y Sostenibilidad, además de otras publicaciones como Accionistas Siempre al día, Revista Bradesco, Revista Bradesco Rural, contando adicionalmente con una herramienta como su portal en Internet.

y procesos que contiene: riesgos de crédito⁴⁸, de mercado⁴⁹ y operacional⁵⁰. Por principio, la organización adopta una política conservadora en términos de exposición de riesgos, definiendo sus directrices y límites la alta administración. Para asegurar la sintonía con las mejores prácticas internacionales de transparencia y Gobierno Corporativo, Bradesco divulga los factores de riesgo y políticas contables críticas, en consonancia con las demostraciones financieras en el formato Generally Accepted Accounting Principles in the United States -U.S. GAAP-, relacionadas con las probables situaciones político-económicas y que pueden impactar directamente las operaciones y la situación financiera del banco.

4.8. Prevención y Control de Lavado de Activos

Bradesco adopta una serie de medidas para combatir casos de corrupción en el uso del sistema financiero para negocios ilícitos, incluyendo el terrorismo. Para evitar que su estructura sea utilizada con esos fines, mantiene unas políticas, procesos y sistemas específicos de control y prevención de lavado de dinero. La Política Conozca a su Cliente (con procesos y sistemas de control y monitoreo de operaciones) permite la identificación temprana de situaciones atípicas que, después de ser analizadas por un equipo de especialistas, son enviadas para la valoración de un Comité Ejecutivo que (de acuerdo a la importancia de los casos) los remite a las autoridades competentes. Las unidades de negocio tienen toda la autonomía para rehusar negocios u operaciones que consideren sospechosos o atípicas, las cuales son reportadas al Comité. El Comité Ejecutivo se reúne por lo menos cada tres meses, con el fin de evaluar los trabajos y la adopción de medidas necesarias para que el mantenimiento de sus labores esté en consonancia con las mejores prácticas internacionales que se refieren a la prevención y combate del lavado de dinero y del terrorismo. Estas acciones también están en línea con la política definida por la alta administración y permiten proteger a la institución, a los administradores, accionistas, clientes y funcionarios.

4.9. Código de Ética-conflictos de Interés

Bradesco tiene Códigos de Ética Corporativo y Sectorial para las áreas de administración contable y financiera, y los Comités de Conducta Ética y Divulgación, los cuales son ampliamente difundidos tanto al interior del banco como ante los proveedores y grupos de interés.

4.10. Relaciones con Grupos de Interés

Bradesco sostiene relaciones con sus grupos de interés (como dirigentes, funcionarios, comunidades, clientes, accionistas, analistas financieros, inversores, medio ambiente, potenciales clientes, proveedores, competidores, gobierno, órganos reguladores, ONGs, sindicatos y prensa, entre otros) bajo parámetros claramente definidos, entre los que se pueden mencionar:

⁴⁸ Reconoce la realidad del mercado brasileiro en un continuo y evolutivo proceso de calibración y diagnóstico de los modelos, políticas y procedimientos vigentes, exigiendo un alto grado de disciplina y control de análisis, preservando la integridad y la independencia de los procesos; su objetivo es atender los requisitos del Nuevo Acuerdo de Basilea.

⁴⁹ Con base en metodologías y modelos alineados de las mejores prácticas de los mercados nacional e internacional, es cuidadosamente acompañado, conferido y gerenciado, atendiendo las recomendaciones y normas de los órganos reguladores; la política es conservadora, siendo los límites de *Value at Risk* definidos por la alta administración y monitoreados diariamente de manera independiente.

⁵⁰ Es fundamental para la gerencia de valor agregado y está basado en la disseminación de cultura, disponibilidad de herramientas, divulgación de políticas e implementación de metodologías corporativas, las cuales permiten la mejora de procesos internos como soporte a las áreas de negocios para que prime la eficiencia operacional y para que se reduzca el compromiso del capital, estando preparado para atender las orientaciones del Nuevo Acuerdo de Basilea, de acuerdo con el cronograma establecido por el Banco Central de Brasil.

- Respetar la dignidad de las personas, preservando la integridad y privacidad de los clientes, accionistas, colegas, prestadores de servicios contratados (proveedores, competidores) y entidades de derecho público interno y externo.
- Cumplir las leyes, normas y reglamentos aplicables.
- Preservar el patrimonio y la imagen de la organización.
- Actuar con responsabilidad para mantener la confianza del público interno y externo.
- Cooperar para que sean atendidos los propósitos de la organización.
- Usar la información recibida exclusivamente en ejercicio de sus funciones.
- Rechazar prerrogativas que tengan por objeto influenciar decisiones.
- Evitar cualquier forma de constreñimiento a las personas en el ambiente de trabajo.
- Mantener sigilo sobre las operaciones estratégicas de la organización.

4.11. Relaciones con los Empleados

Para Bradesco el trabajo que lleva a cabo su cuerpo de directores, funcionarios y demás colaboradores, es decisivo. Por ello confiere vital importancia a su capital humano en términos de cualificación, motivación y compromiso, que constituyen el norte de la Política de Gerencia de Recursos Humanos. En este sentido realiza programas de entrenamiento y capacitación con un foco de diversificación y excelencia en la prestación de servicios de forma cohesionada, motivada e integral, constituyéndose en uno de sus diferenciales competitivos. A su vez propicia una relación sólida entre sus colaboradores, aumenta el grado de confianza entre ellos, señala oportunidades de desarrollo profesional, reduce sustancialmente el índice de rotación del personal y los costos de los asociados, y difunde una visión de largo plazo.

4.12. Relaciones con los Clientes

Bradesco centra su estrategia de negocio en la satisfacción de las necesidades de sus clientes, tomando en cuenta la particularidad de estos (personas físicas o jurídicas, con discapacidad auditiva, visual o motora, privadas o estatales, entre otras), especificando cada uno de sus productos y servicios, y estableciendo para ello diversas maneras de consulta con los más variados procesos de acceso (auto-atención, fone fácil o Internet), lo cual permite una acción diferenciada y le proporciona una mayor flexibilidad y competitividad en la ejecución de su estrategia de negocios en términos de calidad y especialidad. Sus clientes y usuarios tienen la herramienta Servicio de Atención de Bradesco, creada para centralizar y gerenciar sus declaraciones respecto de los servicios prestados, las cuales se registran en los canales Aló Bradesco, Banco Central, órganos de protección de los consumidores, prensa y cartas. Adicionalmente Bradesco ha establecido una política de crédito responsable, donde además de verificar la situación económico-financiera del solicitante, se observan los riesgos involucrados y la destinación del crédito (impactos socioambientales).

4.13. Relación con los Proveedores

Más que proveedores de servicios, productos y soluciones, los cerca de 3,5 mil proveedores son importantes socios en la sostenibilidad de la organización y por ello son seleccionados de manera rigurosa. Una de las principales exigencias de Bradesco es el respeto al Código de Ética, por lo cual todos ellos deben conocer, entender y respetar los valores que inspiran el documento. El banco, de manera semestral, realiza reuniones con sus proveedores para ampliar la cultura de responsabilidad

socioambiental (políticas de medio ambiente, trabajo infantil y forzado, salud y seguridad, libertad de asociación, derecho a la negociación colectiva, discriminación, prácticas disciplinarias, horarios de trabajo, entre otros).

4.14. Relaciones con la Comunidad

Bradesco tiene una visión innovadora de responsabilidad corporativa, la cual ocupa un vital papel en su planeación estratégica. Dentro de las acciones desarrolladas se destacan:

- Desde hace 50 años ofrece por medio de su Fundación (que tiene autonomía financiera) y de manera gratuita, educación de calidad a niños, jóvenes y adultos (más de 108 mil alumnos en 40 escuelas del Brasil), preparando jóvenes para el mercado del trabajo y contribuyendo a la mejora de la calidad de vida. En este marco ha formado más de 662 mil alumnos en cinco décadas, convirtiéndose en una de las iniciativas más sobresalientes de la empresa privada local y una de las más importantes en el mundo.
- Fue el primer banco en lanzar el programa de medición de su impacto (directo e indirecto) en la emisión de dióxido de carbono, para neutralizar esa producción entre sus materiales de consumo. Utiliza papel reciclado (cerca del 90% de su papel consumido es de esta clase), tintas a base de óleo vegetal (con menor impacto en el medio ambiente), bolsas biodegradables, madera certificada, invierte en la siembra de árboles, destina adecuadamente los residuos sólidos, racionaliza el uso de agua y energía eléctrica, entre otros. Por ello obtuvo la certificación ISO 14001 concedida a empresas con prácticas comprobadas de apoyo a la preservación de la sostenibilidad del planeta y la certificación de Norma OHSAS 18001 de seguridad y salud ocupacional.
- Apoya numerosas iniciativas como Teletón (recursos para asociaciones y fundaciones que trabajan con personas discapacitadas), arte, cultura y deportes, entre otros.
- Posee más de 30 productos socioambientales, entre los que se encuentran programas para la preservación de los patrimonios naturales, históricos y culturales, eco-financiamiento de vehículos y demás.

Bradesco está incluido entre las seis empresas brasileñas que integran el DJSWI, como un reconocimiento al esfuerzo colectivo y solidario, especificando que se encuentra en la dirección correcta y produce los resultados deseados en el campo económico, ambiental y social. Además, sus acciones están en el ISE de BOVESPA, y se encuentran en concordancia con el Pacto Global de la Organización de las Naciones Unidas -ONU-, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y los Principios del Ecuador (influyendo decisivamente la oferta de productos sostenibles en el mercado). También es importante mencionar la clasificación AAA+ de Management & Excellence, siendo la primera empresa de América Latina en recibirla⁵¹, por atender los patrones mundiales de sostenibilidad, Gobierno Corporativo, responsabilidad social, ética y transparencia. Igualmente ha recibido la Certificación Norma SA 8000 de Social Accountability International -SAI-, que monitorea las acciones sociales de empresas en todo el mundo (como respeto a los derechos humanos, a los derechos de los niños y a los derechos fundamentales del trabajo).

⁵¹ Esta información fue otorgada por el banco. Para el efecto consultar: <http://www.management-rating.com/archivo/20070531%20Gazeta%20MercantilL.pdf>

PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO EN EL SISTEMA FINANCIERO COLOMBIANO

A. El Entorno Jurídico y Doctrinal

La preocupación por introducir Prácticas de Buen Gobierno en Colombia ha sido cada vez más creciente e importante.

El liderazgo de la Confederación de Cámaras de Comercio de Colombia -CONFECÁMARAS- y el Centro Internacional para la Empresa Privada -CIPE- ha sido visible en Colombia en relación con el tema del Buen Gobierno, consolidando una alianza para impulsar los Principios de Mejores Prácticas Corporativas que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE- había proferido. En este marco se elaboró y publicó en agosto del año 2002, en colaboración con varios representantes del sector privado, un documento denominado "White Paper, Principios y Marco de Referencia para la elaboración de un Código de Buen Gobierno Corporativo", cuyo grupo objetivo de destinatarios se circunscribió inicialmente a las sociedades cotizantes en el mercado público de valores colombiano⁵².

Adicionalmente la unión de diferentes Cámaras de Comercio de Colombia (Bogotá, Cali, Medellín, Pereira, Manizales, Bucaramanga, Cartagena y Barranquilla), con la colaboración de CONFECÁMARAS, creó un Centro Nacional de Gobierno Corporativo, en búsqueda de la regionalización y expansión de esta estrategia corporativa.

La adopción vinculante de Prácticas de Buen Gobierno se enfatiza en las disposiciones especiales obligatorias⁵³ que están contempladas, entre otras, en las siguientes disposiciones: Ley 964 de 2005 del Mercado Público de Valores (25% de miembros independientes en Juntas Directivas, publicidad de los acuerdos de accionistas, Comité de Auditoría, mecanismos de elección diferentes al cociente electoral, obligación de la Junta Directiva de responder a preguntas del 5% de accionistas); Ley 550 de 1999 (en su art. 44 establece un Código de Conducta para empresas en acuerdo de reestructuración); Resolución 275 de 2001 de la Superintendencia de Valores (estableció requisitos a cumplir por las personas jurídicas que deseen ser destinatarias de los recursos de fondos de pensiones, adoptando pautas respecto del gobierno, información y conducta, para proteger los derechos de los inversionistas y asegurar una adecuada administración e información del público de la gestión, las cuales son responsabilidad básica de las Juntas Directivas; la exigencia está en circunscribir un Código de Buen Gobierno que inserte las obligaciones contenidas en la Resolución;⁵⁴ Resolución 1200 de 1995 de la Superintendencia de Valores (establece un Código de Conducta para las bolsas de valores y las sociedades independientes de valores); entre otras⁵⁵.

⁵² Este Código se elaboró teniendo en cuenta siete temas relevantes, que se basan en los principios proferidos por la OCDE y la realidad societaria colombiana: a) protección de los derechos de los accionistas b) funciones y responsabilidades de la Junta Directiva c) transparencia, fluidez e integridad de la información d) grupos de interés de la sociedad y responsabilidad social e) ejecutivo principal f) conflictos de interés g) administración y resolución de controversias.

⁵³ Entre las obligadas se encuentran las sociedades receptoras de fondos especiales, las cajas de compensación familiar, las empresas en reestructuración y las entidades financieras.

⁵⁴ Como el establecimiento de directrices para el manejo de los conflictos de interés, para la protección de los accionistas minoritarios y para el manejo de la información; regula los sistemas de control de riesgo y los sistemas de auditoría externa.

⁵⁵ Como ejemplo de la normatividad colombiana está: Código de Comercio, Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, Ley 446 de 1998, Ley 222 de 1995, Ley 789 de 2002 para las Cajas de Compensación Familiar (en su art. 21 establece requisitos para el manejo de conflictos de interés y para la transparencia), Ley 964 de 2005 (regula las actividades de manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público que se efectúen mediante valores), Decreto 898 de 2002 (en su art. 26 establece un Código Ético para las Cámaras de Comercio), Resolución 598 de 2001 (que complementa la Resolución 275 de 2001), Resoluciones 400 de 1995, 72 de 2001, 932 de 2001 y 116 de 2002 (para emisores de valores) de la Superintendencia de Valores; Resolución 157 de 2002 de la Superintendencia de Valores (que sanciona las conductas contrarias al correcto uso y práctica del mercado de valores), Circular Jurídica Básica de la Superintendencia Bancaria (en su capítulo IX establece Códigos de Conducta para las entidades vigiladas por la ésta entidad), Circular Básica Financiera y Contable de la Superintendencia Bancaria, y Resolución 12807 de 2006 relativa a la información; entre otras.

Así las cosas, en Colombia se ha generado una conciencia de lo que significa implementar los principios generales del Gobierno Corporativo,⁵⁶ y por ello hoy día, además de las empresas emisoras de valores, que tienen unas obligaciones legales claras en materia de Gobierno Corporativo, existen entidades que han decidido insertar estos lineamientos por virtud de las normas especiales ya descritas y por los requerimientos mismos del mercado.

El sistema financiero, por su parte, ha acogido con igual fuerza esta tendencia con influencias muy fuertes del entorno internacional y de los casos concretos vividos en las experiencias de gestión del sector financiero nacional. La gran mayoría de los bancos e instituciones financieras han optado por el campo de la autorregulación, incluyendo normas y políticas relacionadas con la conformación de la Junta Directiva, las calidades de los directores y la vinculación de externos independientes (que es del 25% para ciertas entidades) y de los mecanismos que reemplazarán el cociente electoral. Se han venido mejorando los sistemas de remuneración y compensación de los miembros de Junta y sus sistemas de evaluación, existiendo una preocupación clara en el sector por encontrar miembros suficientemente capacitados e independientes, lo cual muestra los avances del sistema colombiano en este campo, así como la ampliación de las responsabilidades de los directivos con relación a la gestión de las empresas, avanzando igualmente en la concientización de las implicaciones legales que asumen los miembros de Junta. De la misma forma temas como Códigos de Ética, conflictos de interés de los directores, ejecutivos principales, colaboradores y proveedores, son incorporados en la gestión bancaria.

En el sector financiero los derechos y la protección de los accionistas, especialmente los minoritarios, es un acápite de importancia en sus Códigos de Buen Gobierno. El respeto por los clientes y la atención de sus reclamos son responsabilidad de oficinas especializadas, con el apoyo del defensor del cliente. Las relaciones con los proveedores y la sociedad es ampliamente apoyada por diferentes canales implementados con el mejoramiento tecnológico de las entidades financieras del país⁵⁷.

En este sentido, el Código País de Mejores Prácticas Corporativas de Colombia para las entidades financieras (de carácter voluntario) ha sido un importante esfuerzo de la Superintendencia Financiera (Circular Externa 028 de 2007) para mejorar los estándares legales de ciertos aspectos del Buen Gobierno como: Asamblea General de Accionistas, Junta Directiva, revelación de información financiera y no financiera, y solución de controversias. Para ello se ha determinado: la constitución de un grupo de trabajo de carácter permanente (que revisa anualmente el Código País, evaluando sus resultados y posibles cambios, de conformidad con la evolución del mercado y sus agentes participantes); seguimiento permanente al Código País (los emisores deben enviar a la Superintendencia Financiera la respuesta de una encuesta anual acerca de la adopción de ciertos estándares relacionados con el Gobierno Corporativo, basados en la Ley 964 de 2005, literal a), art.

⁵⁶ La Superintendencia de Valores define el Gobierno Corporativo como *"el cumplimiento de principios, reglas o estándares en el manejo de las empresas, que a la vez que permiten el alcance de los objetivos corporativos y su permanente evaluación, constituyen una plataforma de protección a los inversionistas. Es un conjunto de mecanismos e instrumentos de que disponen los administradores de una empresa, que al tiempo que les permiten maximizar el valor de las empresas y de sus accionistas, reconocen y hacen posible el ejercicio de los derechos de accionistas, inversionistas y otros terceros con interés en la compañía -stakeholders o grupos de interés-, y establecen obligaciones y responsabilidades de las juntas directivas en aras del logro de tales derechos"*. Superintendencia de Valores. En: <http://www.supervalores.gov.co/governancepreguntas.htm>

⁵⁷ Es una constante la percepción que los inversionistas institucionales no están ejerciendo su poder de negociación en el Gobierno Corporativo de los emisores.

6, y en el Decreto 4327 de 2005, num. 9, art. 11);⁵⁸ Informe Anual de Gobierno Corporativo (la encuesta es analizada, decantada y procesada para obtener un Informe Anual de Gobierno Corporativo); y revelación de independientes (se planea un proyecto de revelación de miembros independientes por medio de la Cámara de Comercio para que se conozca quiénes gozan de esta calidad)⁵⁹.

Por su parte, el tema de riesgo, control de lavado de activos, y financiamiento del terrorismo y las auditorías externas e internas son de común presencia en la gestión bancaria colombiana. Se considera igualmente que el nivel de información provisto al mercado es suficiente; y existen consensos en la necesidad de cultivar mercados de riesgo para generar un camino en el que las pequeñas y medianas empresas entren al mercado público de valores. Basilea II y el tema de la responsabilidad empresarial, incluido el aspecto ecológico, están en la agenda de las instituciones financieras colombianas.

El trabajo del Gobierno Nacional (reflejado en empresas de capital público como la Interconexión Eléctrica S.A. -ISA- o la Empresa Colombiana de Petróleos S.A. -ECOPETROL-, entre otras), el de los gremios empresariales y organismos multilaterales en términos de concientización; el desarrollo de mecanismos efectivos para la solución de conflictos societarios (arbitraje y Gobierno Corporativo); el trabajo a fondo con los revisores fiscales (estructuras de supervisión, incorporación legal de estándares internacionales de contabilidad y auditoría); y la consolidación del Instituto de Miembros de Juntas Directivas (en capacitación y certificación); ha sido fundamental en el establecimiento de las Buenas Prácticas Corporativas en el país.

A partir de todos estos hechos y presupuestos se ha desarrollado una importante cultura que tiene como eje central la ética, buscando de esa manera la recuperación de la confianza. Por ello no sólo han sido las entidades que obtienen financiamiento en el mercado público de valores quienes han insertado estos principios en su estructura orgánica. Dichos parámetros se han trasladado a las empresas en general, desembocando en una adopción masiva de este tipo de instrumentos.

B.El Caso Bancolombia

1. Una Breve Historia

Bancolombia es en la actualidad la entidad financiera con mayor volumen de activos en el país con US\$ 15,3 billones⁶⁰ en activos a julio 31 de 2007⁶¹. Esta institución bancaria es el resultado de la unión progresiva de un conjunto de cuatro entidades financieras a lo largo de la última década (Banco Industrial Colombiano, Banco de Colombia, Conavi y Corfinsura).

El Banco de Colombia es de dichas entidades la más antigua e inició su funcionamiento en 1875,⁶² siendo para la fundación del Banco de la República en 1923 la segunda institución financiera en

⁵⁸ El cual se aplica "a todas las entidades que se encuentren inscritas o que tengan valores inscritos en el Registro Nacional de Valores y Emisores -RNVE- excepto la Nación; los patrimonios autónomos fiduciarios, constituidos o no como fondo común; las universalidades de que trata de la Ley 546 de 1999; las entidades territoriales a que se refiere el artículo 286 de la Constitución Política; los organismos multilaterales de crédito; los gobiernos extranjeros y las entidades públicas extranjeras; las sucursales de sociedades extranjeras y las entidades extranjeras. Lo dispuesto en el presente instructivo se entiende sin perjuicio de los requisitos que deben acreditar las personas jurídicas públicas y privadas que pretendan ser destinatarias de la inversión de recursos de los fondos de pensiones exigidos en la Resolución 275 de 2001 expedida por el Superintendente de Valores". Tomado de: <http://www.superfinanciera.gov.co/Codigopais/circular.htm>

⁵⁹ Tomado de: <http://www.superfinanciera.gov.co/Codigopais/recomendaciones.htm>

⁶⁰ Los presentes valores fueron convertidos a la tasa de \$2.239,64 pesos colombianos por cada dólar estadounidense.

⁶¹ Tomado de: <http://www.superfinanciera.gov.co/Cifras/financiera/ef/ec/bancos/0001042007.zip>

⁶² Tomado de: <http://www.grupobancolombia.com/conoceBancolombia/informacionEmpresarial/conoceBancolombia/historia/index.asp?opcion=op1>

tamaño de exigibilidades corrientes⁶³. El Banco de Colombia poseía una participación importante en los segmentos de banca oficial y banca intermedia.

El Banco Industrial Colombiano abrió sus puertas en 1945 en la ciudad de Medellín⁶⁴. Su filosofía, tendiente a ofrecer un excelente servicio, estaba dirigida a un segmento de clientes corporativos y de personas naturales de renta alta. En 1995 empezó a cotizar sus acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto en la Bolsa de New York, bajo la forma de American Depositary Receipts - ADRs- nivel III, siendo a la fecha la única sociedad colombiana que emite en forma primaria estos certificados en las bolsas norteamericanas.

En 1999 se finaliza el proceso de integración entre los dos bancos mencionados, creando el banco Bancolombia. Este banco es el de mayor cantidad de activos de la época (US\$ 3,55 billones)⁶⁵. La mencionada fusión tenía por objeto realizar una complementación de los negocios de estas instituciones, fortaleciéndolas a través de sinergias en medio de la crisis de fin de los años 90. Además la fusión de sus filiales permitió construir una organización con una amplitud importante de servicios ofrecidos.

Conavi fue fundada en 1974⁶⁶ bajo la categoría de Corporación de Ahorro y Vivienda, siendo su visión convertirse en la institución financiera de mayor cercanía a los colombianos. En el año 2001 Conavi cambia su razón social a banco comercial y de ahorro, como parte de su estrategia de ampliar su oferta de servicios.

Corfinsura es la entidad resultante de la fusión en el año 1993⁶⁷ de la Corporación Financiera Nacional S.A. y la Corporación Financiera Suramericana S.A., siendo Corfinsura una de las corporaciones financieras más sólidas y con mejores resultados del país.

En el año 2005 es avalada por la Superintendencia Bancaria de Colombia la fusión entre las tres últimas instituciones financieras mencionadas, siendo la absorbente el Bancolombia o Banco de Colombia S.A. Este banco clasifica a su clientela de acuerdo a segmentos acordes con sus necesidades, pues en la misión de Bancolombia⁶⁸ se concreta la necesidad de satisfacer las necesidades específicas de cada cliente.

Recientemente el banco adquirió a Banagrícola S.A., Conglomerado Financiero Internacional con actividad principal en El Salvador, donde tiene el 29% de participación en depósitos y más de un millón de clientes, siendo líder en remesas con un 23% de participación. Esta operación incrementó el valor de los activos consolidados del banco en cerca del 25% y tuvo un valor cercano a US\$ 900 millones. En junio de 2007 se divulgaron por primera vez los resultados consolidados desde la adquisición de Banagrícola, la cual se cerró el 16 de mayo de 2007. La utilidad neta para la primera mitad del año 2007 totalizó US\$ 228 millones, incrementando 58,1% en comparación con el primer semestre del año 2006. La cartera neta totalizó US\$ 15,8 millones.

⁶³ Tomado de: http://www.notofilia.com/el_sistema_bancario_hacia_1923/

⁶⁴ Tomado de: http://www.todo1.com/NASApp/cs/ContentServer?pagename=Banco/coindex&chi=mi_bancoco&pais=co&pg=article&id=1015957336507

⁶⁵ Tomado de: <http://www.superfinanciera.gov.co/Cifras/financiera/ef/historico/bco/01061998.zip>

⁶⁶ Bancolombia, *óp. cit.*

⁶⁷ Bancolombia, *Ibidem.*

⁶⁸ Tomado de: <http://www.grupobancolombia.com/conoceBancolombia/informacionEmpresarial/conoceBancolombia/visionMisionValores/index.asp?opcion=op1>

2. ¿Qué es Bancolombia?

Bancolombia es un establecimiento bancario con domicilio principal en Medellín, constituido como sociedad anónima en la misma ciudad por medio de escritura pública del 2 de octubre de 1945, autorizada por la Superintendencia Bancaria (hoy Superintendencia Financiera), y que ha absorbido al antiguo Banco de Colombia, y posteriormente a Corfinsura y Conavi.

Como sociedad, el patrimonio del banco pertenece a 19.202 accionistas, el 92,53% personas naturales y el resto personas jurídicas (el 66,1% de los accionistas son nacionales y el 33,9 extranjeros). En este punto debe considerarse que la emisión de ADR's de Bancolombia por parte del Bank of New York se registra bajo la ley colombiana como un único accionista (Fondo Bancolombia ADR Program), fondo de inversión de capital extranjero administrado por un custodio local (Fiduciaria Bancolombia S.A.) de manera que la cifra de inversionistas en acciones es muy superior a los 20 mil. Considerando que a junio del año 2007 el banco contaba con 13.032 empleados, se concluye que existen en este banco más accionistas que empleados.

El banco emite 2 tipos de acciones: acciones ordinarias y acciones con dividendo mínimo preferencial y sin derecho a voto (el 64,7% de las acciones en circulación del banco son ordinarias, y las restantes son acciones con dividendo preferencial y sin derecho de voto; el 89% de las acciones ordinarias están en poder de nacionales y el 75,8% de las acciones con dividendo preferencial y sin derecho de voto en manos de extranjeros), que están entre las más líquidas del mercado bursátil colombiano, ocupando en varias ocasiones el primer lugar. Además, las acciones preferenciales circulan en la Bolsa de New York como ADRs nivel III. De hecho, actualmente Bancolombia es la compañía colombiana más destacada en capitalización bursátil, pues tiene un valor en bolsa de US\$ 6,4 billones.

Los principales accionistas de Bancolombia a julio del año 2007 son Suramericana de Inversiones y Subsidiarias con un 29,3% del total, e Inversiones Argos y filiales con el 14,2%, mientras que el programa ADR tiene el 26,4% del total en circulación. El banco no es subordinado de ninguna persona o grupo de personas.

Como establecimiento bancario, este banco tiene definidos cuatro segmentos principales de negocios:⁶⁹ Banca Personal y Pymes, Banca de Empresas y Gobierno, Banca Hipotecaria y Tesorería; cada uno de los cuales posee subcategorías enfocadas a mejorar la oferta de servicios a sus clientes.

Bancolombia contaba para el año 2006 con 701 oficinas de atención al cliente, además de correspondientes no bancarios, puntos de atención móvil, puntos de atención cercanos, canales electrónicos y banca móvil (vía celular).

En cuanto a participación en el mercado, el banco ocupó a diciembre de 2006 el primer lugar en cuentas corrientes con un 21,2%, y en cuenta de ahorro el 20,5%. En el total de depósitos participó con el 19,1% y es líder en el recaudo de impuestos nacionales y de aduana. En el negocio de pagos es líder en tarjetas débito con 38,6% de participación en facturación y en adquirencia un 42%. En el mercado hipotecario de vivienda la participación fue del 24%, y en créditos de constructor del 38%.

Respecto del desempeño financiero, el patrimonio del banco al cierre del mes de julio de 2007 fue de US\$ 2,2 billones, los activos totales ascendieron a US\$ 15,3 billones, los depósitos totales cerraron en US\$ 9.7 billones.

⁶⁹ Bancolombia. *Informe de Gestión 2005*. Enero de 2006. Pág. 18.

Los indicadores del año 2006 muestran una rentabilidad del activo del 2,2% y del patrimonio del 17,2%. La relación de solvencia del Banco es del 11,6%, cuando el mínimo legal es del 9%, y la calidad de la cartera es del 2,4%, mientras que la cartera vencida está cubierta por provisiones en un 146,9%.

Bancolombia es la institución financiera en Colombia de mayor recordación en la mente de los colombianos (estudio de Top of Mind⁷⁰ de diciembre 2006, a un mes de haber lanzado la nueva marca Bancolombia, bajo el lema "¿Qué tan alto quieres llegar?"), con un 26% de recordación, varios puntos por encima del segundo banco en recordación.

3. Bancolombia, Un Grupo Financiero

Bancolombia ha conformado formalmente un grupo empresarial del sector financiero, integrado por las siguientes entidades: Matriz Bancolombia S.A., Fiduciaria Bancolombia S.A., Sufinanciamiento S.A., Valores Bancolombia S.A., Suvalor Panamá S.A., Leasing Bancolombia S.A., Suleasing Inter- nacional S.A., Suleasing Internacional USA Inc., Suleasing Internacional Do Brasil Locacao de Bens S.A., Renting Bancolombia S.A., Renting Perú S.A.C., Bancolombia Panamá S.A., Bancolombia Cayman, Bancolombia Puerto Rico Internacional Inc., Banagrícola S.A., Banco Agrícola de Panamá S.A., Inversiones Financieras Banco Agrícola S.A., Banco Agrícola S.A., Arrendadora Financiera S.A., Credibac S.A. de CV, Bursabac S.A. de CV, Crecer S.A., Aseguradora Suiza Salvadoreña S.A., Asesuiza S.A., Factoring Bancolombia, Multienlace S.A., Banca de Inversión Bancolombia S.A., y Corfinsura Panamá S.A.

El banco tiene, incluyendo las sociedades con las que forma grupo empresarial, 39 sociedades subordinadas, financieras y del sector real, en Colombia y en el exterior.

El propósito de este conglomerado es ser el grupo financiero preferido por los colombianos, con una oferta integral de productos y servicios. El reto el grupo es evolucionar en el mercado financiero global y convertirse en agente generador de cambios e innovación, experiencia, especialización y servicio.

4. Gobierno Corporativo de Bancolombia. Pilares Básicos, Prácticas de Gobernabilidad

La institución cumple de forma estricta la legislación colombiana y, dado que la acción del banco está inscrita en la Bolsa de Valores de New York -NYSE-, debe cumplir las normas aplicables a los emisores extranjeros en Estados Unidos, principalmente la Ley Sarbanes-Oxley.

El nivel III de los ADRs supone una exigencia creciente de divulgación, transparencia y adecuación a las leyes y normas de los órganos reguladores norteamericanos, incluyendo la elaboración del informe anual formulario 20F, que es elaborado con base en los Generally Accepted Accounting Principles in the United States -U.S. GAAP-.

Adicionalmente, en el banco se ha dado peculiar importancia a los principios de Gobierno Corporativo, contenidos en los estatutos del mismo, el Código de Buen Gobierno y el Código de Ética; los cuales procura aplicar en protección de los accionistas, inversionistas, empleados y demás grupos de interés.

Propósito del Código de Buen Gobierno: "plasmar la filosofía y establecer las prácticas y políticas que en materia de Buen Gobierno Corporativo deben regir todas las actuaciones del Banco, especialmente en lo concerniente a las relaciones entre la administración, la Junta Directiva, los accionistas y demás grupos de personas con intereses en el buen desempeño de la entidad"⁷¹.

⁷⁰ Bancolombia, *Ibidem*.

⁷¹ Bancolombia. *Código de Buen Gobierno*, 2001. Pág. 4.

Propósito del Código de Ética: "enuncia los principios y normas de conducta que buscan guiar la actitud y el comportamiento de los directivos, empleados, funcionarios y colaboradores de Bancolombia, de tal forma que puedan mantener unas excelentes relaciones, con un personal comprometido con el crecimiento y el desarrollo de la institución y del país, mediante la promoción de los principios y la exaltación de los valores que engrandecen la persona y nuestra organización"⁷².

El compromiso ético del Grupo Bancolombia (actualizado en el año 2006 por la Junta Directiva, donde se introdujo un capítulo que regula el control interno y la prevención de actos incorrectos) es uno de los aspectos más relevantes en cuanto a Gobierno Corporativo. Se pretende que los valores corporativos y los principios contenidos en los códigos sean vividos por los empleados de la organización (banco y filiales) en forma consolidada, como parte de la cultura organizacional y no como letra muerta. Para tal efecto, se implementó una agresiva campaña de divulgación y concientización (mediante la inclusión en la *intranet* del banco y las filiales que conforman el Grupo Bancolombia) de mensajes de la Junta Directiva, el Comité de Auditoría y la Presidencia, que enfatizó en el conocimiento, cumplimiento y respeto por parte de todos los colaboradores de los principios de conducta incorporados en el Código de Ética y de Buen Gobierno Corporativo adoptados por el banco. Al culminar esta campaña se evaluó el conocimiento de todo el personal, mediante la resolución de un formulario electrónico con preguntas aleatorias y su correspondiente calificación. Esta evaluación se ha realizado una vez y se pretende implementar una vez al año.

Adicionalmente, cada área ha diligenciado un formulario sobre control interno con sus respectivos planes de acción e indicadores, y se está haciendo una evaluación, con corte a junio 30 de 2007, del cumplimiento de las responsabilidades asignadas por los Códigos, en la que los responsables deben aportar evidencia cierta y declaraciones sobre su cumplimiento; se pretende realizar esta evaluación semestralmente para comparar los indicadores y observar la tendencia de la Gobernabilidad Corporativa del banco.

Se implementó además una línea ética en el banco y en las filiales, en la que los empleados pueden presentar denuncias y quejas sobre control interno, incluso de manera anónima. El reporte de esta línea se dirige al Comité de Auditoría del banco.

El principal compromiso del banco con sus accionistas e inversionistas se refiere a la oportunidad y precisión de la información de que dispone el mercado y la comunidad sobre el desempeño del mismo. En ese orden de ideas, se ha realizado un exhaustivo trabajo que pretende verificar el control interno de la información financiera y no financiera que se publica sobre el banco y las entidades con las que consolida sus estados financieros. Este trabajo comprendió las siguientes etapas: a) levantamiento de procesos b) revisión de controles teóricos c) identificación de los GAPs (deficiencias) y clasificación en categoría alta (debilidad material), media (deficiencia significativa) y baja (deficiencia de control) d) revisión de la efectividad de los controles teóricos e) elaboración y aplicación de los planes de acción sobre los GAPs altos y medios, y f) monitoreo por parte de Auditoría Interna y Revisoría Fiscal.

Para el 2006, el Comité de Auditoría y la Junta Directiva revisaron el control interno del banco y de las filiales sin encontrar debilidades materiales, opinión compartida por el revisor fiscal en su dictamen sobre los estados financieros bajo normas contables colombianas y de U.S. GAAP.

Se cuenta además con un Comité de Revelaciones, conformado por los líderes de las áreas jurídica, de riesgos, de contabilidad y de atención al inversionista, que se ocupa de supervisar la forma en que el banco está revelando la información al mercado, en cumplimiento de normas y regulaciones

⁷² Tomado de http://www.grupobancolombia.com/contenidoCentralizado/informacionEmpresarial/relacionInversionistas/gobiernoCorporativo/codigoEtica/documentos/Codigo_de_etica.pdf

nacionales y extranjeras aplicables, y los riesgos a que está sometido, para confirmar que esta revelación es adecuada y suficiente.

Durante el año 2006 la Gestión de Riesgos en Bancolombia estuvo centrada en el desarrollo de los modelos, de acuerdo con la normatividad nacional e internacional, para la administración de los riesgos de crédito, mercado y operacional. De acuerdo con los lineamientos estratégicos definidos para la gestión de riesgos, el año anterior se sentaron las bases para la construcción de un modelo de gestión de riesgo integral en las compañías que conforman el Grupo Bancolombia.

El Sistema de Administración de Riesgo de Crédito, el Modelo de Gestión de Riesgos de Mercado y el Sistema de Administración de Riesgo Operacional, tienen como objetivo contar con modelos internos para la estimación del capital económico, lo cual se verá reflejado en las tasas de interés, las comisiones y, finalmente, en decisiones tomadas con base en la relación riesgo/retorno, impactando favorablemente la generación de valor.

La excelencia en la gestión de riesgos es uno de los factores críticos de éxito en el direccionamiento estratégico del Grupo Bancolombia; durante 2006 se desarrollaron actividades para apoyar la construcción e implementación de un modelo de riesgo basado en Basilea II y un modelo de riesgos conjunto para el banco y las Líneas Especializadas de Negocio.

El resultado es un modelo consolidado que cuenta con los elementos que, de acuerdo con las mejores prácticas, permiten a Bancolombia gestionar efectivamente los riesgos, enfocarse hacia la generación de valor, el cumplimiento de la normatividad vigente y la consolidación de la cultura de riesgos en el Grupo.

Durante el primer semestre del año 2007 se reformaron los estatutos del banco, con el propósito principal de simplificar el funcionamiento de la Junta Directiva, eliminando las suplencias y ampliando el número de directores a nueve. Además, se introdujeron dos modificaciones al Código de Buen Gobierno: una para ajustarlo a la reforma estatutaria, y otra para acoger casi en su totalidad las recomendaciones establecidas por el Código País, expedido por la Superintendencia Financiera, que será objeto de evaluación anual y divulgación al mercado por cada una de las entidades emisoras de valores colombianas. Los parámetros que no fueron acogidos por el banco corresponden a asuntos para los que la legislación financiera colombiana, o la ley de los Estados Unidos aplicable a los emisores extranjeros, tienen una solución diferente a la contenida en el Código País.

Se establecieron además estrictas reglas para la adquisición y enajenación por parte de los administradores de acciones del banco, operaciones que requieren la aprobación previa de la Junta Directiva, las cuales fueron objeto de divulgación al mercado, y que consisten en: información previa a la Junta Directiva sobre el número de acciones, su clase, el valor aproximado y las razones que la motivan, aprobación de ésta cuando la negociación es ajena a motivos especulativos (se presume ese ánimo cuando concurren los tres requisitos siguientes; a) entre la compra y la venta de las acciones transcurran lapsos sospechosamente cortos b) hayan ocurrido situaciones excepcionalmente favorables para el banco y, c) con la operación se haya obtenido una utilidad significativa. A continuación la información se revela al mercado, y la operación debe cumplirse en un plazo máximo de dos meses contados a partir de la autorización. El administrador deberá dar cumplimiento, y la operación es monitoreada por el Comité de Gobierno Corporativo.

En el caso de la parte de la remuneración variable que se reconoce a través del Fondo de Acciones SVA, en principio no se requiere autorización para la enajenación de las acciones en el momento en que la participación de los administradores quede a su disposición, pero la enajenación indirecta a través de instrucciones a la sociedad fiduciaria posteriores a ese momento sí requieren autorización.

De otra parte, la operación no podrá llevarse a cabo en los siguientes períodos:

1. En el lapso que transcurra entre el momento en que se conozcan por los administradores los resultados financieros de períodos intermedios o de fin de ejercicio, y el momento en que estos sean divulgados al mercado.
2. En el lapso que transcurra entre el momento en que se conozca por los administradores los resultados financieros de una operación o negocio relevante que vaya a adelantar el banco y el momento en que estos sean divulgados al mercado.

En cuanto al derecho de preferencia en las emisiones de acciones del banco, los administradores podrán ejercerlo sin autorización de la Junta Directiva, pero precisarán de ésta para la adquisición de derechos adicionales a los que les corresponda conforme a su participación accionaria.



Fuente: Bancolombia.

4.1. Asamblea General de Accionistas y Derechos de los Accionistas

Bancolombia tiene muy en alto la consideración hacia sus accionistas, en reciprocidad a la confianza que estos demuestran al invertir su dinero en el banco, razón por la cual:

- Reconoce y defiende los derechos legales y estatutarios de sus accionistas.
- Les suministra la información relevante para sus decisiones.
- Planea y ejecuta las reuniones de la Asamblea General de Accionistas de forma que todos sus accionistas puedan participar.
- Brinda un trato equitativo e igualitario a todos sus accionistas.
- Siempre que tengan una participación igual o superior al 5% del capital del banco, atiende las solicitudes para la realización de auditorías especializadas.

Todo accionista cuenta, entre otras, con la posibilidad de ejercer sus derechos, hacer observaciones a la administración y proponer las modificaciones o formular las propuestas que sean pertinentes y legales para el mejor desempeño del banco.

La Asamblea General de Accionistas⁷³ es el máximo órgano de dirección de Bancolombia. Sus funciones consisten en reformar los estatutos sociales, decretar cualquier forma de reorganización empresarial o la disolución y liquidación de la misma, decretar la emisión de acciones privilegiadas y preferenciales, aprobar el no ejercicio del derecho de preferencia en la suscripción de acciones, aprobar los estados financieros, decidir la distribución de utilidades, y elegir los miembros de la Junta Directiva, el revisor fiscal y el defensor del cliente.

⁷³ Bancolombia. Código de Buen Gobierno. óp. cit. Pág. 6.

Además de los casos exigidos por la ley, los siguientes asuntos sólo pueden ser presentados ante la Asamblea General en el evento en que hayan sido incluidos expresamente en la convocatoria a la reunión respectiva: cambio de objeto social, renuncia al derecho de preferencia en la suscripción, cambio de domicilio social, disolución anticipada y segregación (escisión impropia).

El orden del día de la Asamblea, el proyecto de distribución de utilidades y las demás proposiciones que se van a presentar a decisión de ese órgano se incluyen en la página web del banco, además de la publicación del aviso de convocatoria en un periódico de amplia circulación nacional y la disponibilidad para los accionistas en ejercicio del derecho de inspección.

4.1.1. Oficina de Atención a accionistas e inversionistas. El banco cuenta con esta dependencia, la cual, además de velar porque accionistas e inversionistas tengan acceso a toda la información que les da derecho la ley y los estatutos, tiene la función de velar por sus derechos al interior de la institución y ejercer con independencia las acciones necesarias para que sus derechos se respeten.

Cuando en criterio del banco la respuesta dada a un inversionista pueda colocarlo en ventaja, se dará acceso a dicha respuesta a los demás inversionistas de manera inmediata, en las mismas condiciones económicas y de acuerdo con los mecanismos establecidos.

4.1.2. Tratamiento equitativo de los accionistas. Las acciones del banco son ordinarias y con dividendo preferencial y sin derecho de voto. Los accionistas son informados de los derechos que les confiere su vinculación como inversionista con la entidad, conforme a la clase de acciones que posean.

4.1.3. Representación de los accionistas. De acuerdo con los Códigos de Buen Gobierno y Ética, los directivos, empleados, funcionarios y colaboradores de Bancolombia y de las entidades encargadas de la administración del banco, no pueden recibir poderes de representación de los accionistas para participar en la Asamblea de Accionistas ni en ningún otro evento en los que actúen como tales. También se les prohíbe su participación en la promoción de elección de directores o apoderados de los accionistas o inversionistas. Además, los empleados tienen el deber de abstenerse de votar los estados financieros en las Asambleas, para lo que deben advertir su condición de empleados. La Asamblea de Accionistas de Bancolombia es una de las más concurridas del país, con un promedio de accionistas y representantes superior a 500, y siendo el quórum de los últimos 10 años superior al 82% del total de acciones ordinarias en circulación.

4.1.4. Relaciones de los accionistas con el banco. Los accionistas deben actuar con lealtad, absteniéndose de participar en actos o conductas respecto de las cuales exista conflicto de intereses, lesionen los intereses del banco o impliquen la divulgación de información privilegiada del mismo. Las relaciones comerciales de la institución con sus principales accionistas se llevan a cabo dentro de las limitaciones y condiciones establecidas por las normas pertinentes, y en todo caso, dentro de condiciones de mercado. Estas relaciones son objeto de revisión periódica por parte del Comité de Auditoría y se divulgan en las notas a los estados financieros del banco.

4.2. Administración del Banco

4.2.1. Junta Directiva.⁷⁴ Es el máximo órgano administrativo de Bancolombia. Su principal función es definir las políticas generales y los objetivos estratégicos del banco, asegurando la sostenibilidad y el crecimiento de la compañía. La Junta debe velar por el buen funcionamiento de cinco pilares definidos como básicos para el buen funcionamiento del banco: Buen Gobierno, Selección, Monitoría y Evaluación de la alta gerencia, Orientación del Negocio, Control Interno y Comportamiento Ético de todos sus asociados.

⁷⁴ Bancolombia. Ibíd. Pág 11.

a. Composición de la Junta. La Junta Directiva de Bancolombia la integran nueve directores, sin suplentes. Son elegidos mediante el sistema de cociente electoral para periodos de dos años por parte de la Asamblea de Accionistas, que también puede reelegirlos indefinidamente o removerlos libremente.

Las listas para conformar la Junta hacen parte del derecho de inspección de los accionistas en sus reuniones ordinarias y extraordinarias. Al momento de elegir los directores deben tener en cuenta tanto los criterios de selección e incompatibilidades legales, como los parámetros fijados por el Código de Buen Gobierno.

Todos los directores deben cumplir con competencias básicas, como habilidades analíticas y gerenciales, una visión estratégica del negocio, objetividad y capacidad para presentar su punto de vista y habilidad para evaluar cuadros gerenciales superiores. Adicionalmente deben tener la capacidad de entender y cuestionar la información financiera y las propuestas de negocios, enmarcándolas en un entorno internacional. Cada director debe aportar además una especialidad profesional relacionada con el negocio bancario, y otras competencias específicas como experiencia, conocimiento de la industria, aspectos financieros, de riesgos, jurídicos, de temas comerciales o manejo de crisis, y en cualquier caso disponer del tiempo suficiente. Al momento de ser elegidos, la edad de los directores no puede ser superior a 70 años.

Es causal de incompatibilidad para ser director haber sido directivo de la Superintendencia Financiera, tener litigio pendiente con el banco o haber sido revisor fiscal, auditor interno o defensor del cliente de la entidad durante el año anterior a la elección.

Los directores son remunerados de acuerdo con la decisión de la Asamblea, teniendo en cuenta el número y calidad, las responsabilidades y el tiempo requerido, de forma que esa remuneración atienda adecuadamente el aporte que el banco espera de ellos.

Los principios de actuación de los directores se refieren a la objetividad, independencia y conocimiento en la toma de decisiones, y específicamente se contempla que no actuarán en interés de accionistas o grupos de accionistas en particular y que evitarán los conflictos de interés.

Por lo menos el 25% de la Junta es integrado por directores independientes de la administración del banco. La administración a su vez sugiere a los accionistas la elaboración de planchas con esas características.

b. Funciones principales de la Junta Directiva. Bancolombia ha establecido como funciones principales de la Junta Directiva las siguientes: definir las políticas generales y los objetivos estratégicos del banco; nombrar el presidente y los demás representantes legales, evaluando anualmente su gestión; autorizar la constitución de compañías subordinadas; ordenar la emisión de acciones ordinarias y bonos, y reglamentar la emisión de acciones preferenciales; decidir sobre la inversión de los recursos del banco; determinar los niveles de atribuciones de los funcionarios; autorizar los estados financieros de fin de ejercicio; proponer la distribución de utilidades; autorizar servicios y operaciones financieras nuevas; supervisar la estructura adecuada y la efectividad del sistema de control interno, de seguimiento de riesgos y de cumplimiento legal del banco; y aprobar Códigos de Buen Gobierno y de Ética, asegurando su efectivo funcionamiento.

c. Asesores externos. La Junta puede directamente contratar asesores especiales para apoyar su mejor desempeño. Para el efecto determina su propio presupuesto y el de sus comités.

d. Reuniones de la Junta Directiva. Las reuniones de la Junta Directiva se realizan por lo menos una vez al mes o cuando las circunstancias así lo exijan. Una vez al año se reúne en sesión especial para analizar, evaluar y decidir sobre la planeación estratégica del banco. Adicionalmente la Junta, si así lo considera, puede realizar sesiones sin la presencia de la administración.

e. Acceso a información. La Junta Directiva del banco dispone de un sistema de información en línea que le permite a los directores el acceso a todos los datos necesarios para una toma de decisiones adecuada y oportuna.

f. Evaluación de la Junta Directiva. La Junta Directiva realiza anualmente una evaluación de su gestión y de sus miembros, la cual incluye no sólo la asistencia, sino también la contribución de cada uno de ellos en el cumplimiento de sus tareas y en la definición de estrategias y proyección del banco. La autoevaluación de la Junta Directiva en el ejercicio del año 2006 permite concluir que su gestión se llevó a cabo de manera satisfactoria, con participación permanente en temas cruciales para la organización, lo que se incluyó en el informe de gestión.

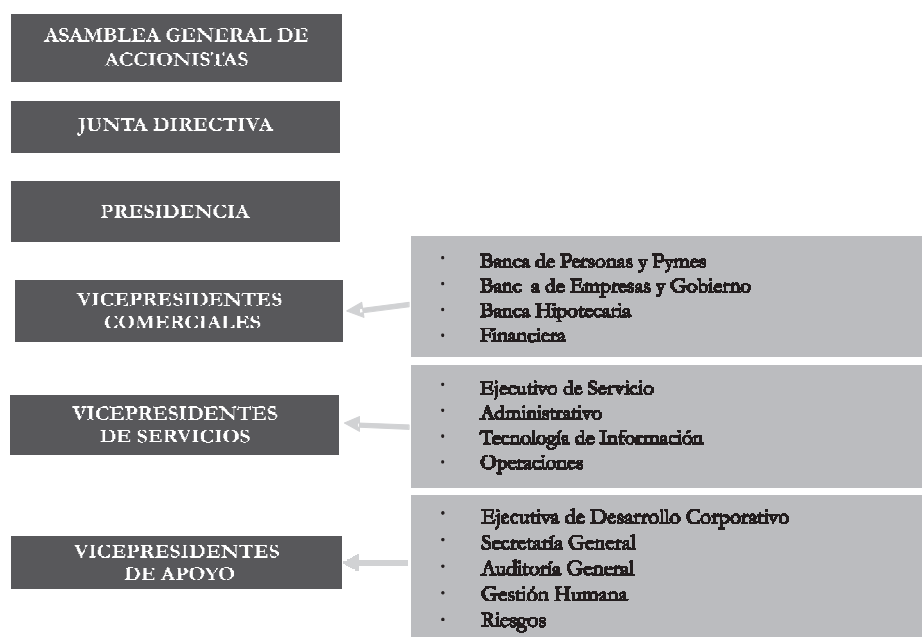
g. Comités de apoyo a la gestión de la Junta Directiva

- **Comité de Gobierno Corporativo:** su principal función es desarrollar el papel de director, sus competencias y limitaciones, preparándolos para el desempeño de sus labores y facilitando el funcionamiento de la Junta Directiva. Además recomienda el esquema de comunicaciones con los accionistas, los grupos de interés y el mercado en general, propendiendo porque estos tengan acceso a la información relevante del banco y supervisando el cumplimiento de las políticas de remuneración de los administradores. Está compuesto por: el presidente de la Junta Directiva, un miembro adicional de la Junta Directiva, el presidente del banco y el secretario general del Banco (que es el secretario del comité).
- **Comité de Auditoría:** su principal función es apoyar a la Junta Directiva en la supervisión de la efectividad del control interno del banco y de las subordinadas en forma consolidada. Adicionalmente ordena y vigila que los procedimientos de control interno se ajusten a las necesidades, objetivos, metas y estrategias determinadas por el banco, y que dichos procedimientos se enmarquen dentro de los objetivos del control interno, entre los cuales se encuentran la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad en los reportes financieros y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. Está compuesto por tres miembros designados que pertenecen a la Junta Directiva (uno de los cuales tiene que ser experto en temas financieros, por exigencia de la Ley Sarbanes-Oxley) y un secretario que puede ser empleado del banco.
- **Comité de Designación, Compensación y Desarrollo:** determina las políticas y normas para la contratación, remuneración, evaluación, compensación y desarrollo del personal directivo y clave para el banco. Así mismo, vigila continuamente las metas de los diferentes programas de compensación en relación con el desempeño de los funcionarios y evalúa la efectividad de estos programas. Está compuesto por dos miembros designados pertenecientes a la Junta Directiva y por el secretario (que es el vicepresidente de Gestión Humana).

h. Otros Comités:

- **Comité de Ética:** su principal función es evaluar la aplicación del Código Ético, así como determinar las acciones necesarias para la divulgación y fortalecimiento de los más elevados estándares de conducta ética en el banco, velando por la actualización del presente Código. Está compuesto por el vicepresidente (secretario general), por el vicepresidente de Gestión Humana y por el vicepresidente Administrativo.
- **Comité de Riesgo:** su principal función es realizar la supervisión de las estrategias y políticas de la institución en cuanto a la administración del riesgo. Apoya la gestión de la Junta Directiva y del presidente del banco en esta materia. Está compuesto por miembros pertenecientes a la Junta Directiva, el presidente del banco, algunos vicepresidentes y otros funcionarios de la entidad.

Estructura de Buen Gobierno Bancolombia



Fuente: Bancolombia.

4.2.2. Principales ejecutivos. Al igual que los directores, el presidente del banco y los ejecutivos principales deben llenar los perfiles y competencias definidas por el banco en su estatuto de gestión humana. 65 años es la edad máxima para laborar en la alta gerencia. La información sobre su experiencia y competencias es divulgada públicamente por el banco.

- **Presidencia:** el presidente de Bancolombia es el representante legal de la compañía. Es el principal coordinador y articulador del funcionamiento del banco en cuanto a la culminación de sus objetivos estratégicos definidos por la Junta Directiva. El presidente es invitado permanente al Comité de Auditoría, salvo en aquellas reuniones anuales que se hacen sin presencia de la administración. Acude también a los demás comités de la Junta, y hace parte de los Comités de Gestión de Activos y Pasivos, y de Crédito. Mensualmente estudia y actúa sobre los informes de la auditoría interna y de siniestralidad del banco. Dirige también el Comité de Presidencia del banco, que se realiza semanalmente, y en el que se incluyen periódicamente los presidentes de las filiales.
- **Vicepresidencias:** Bancolombia cuenta con 13 vicepresidencias, divididas de acuerdo a su funcionalidad. Las áreas de categorización son: Áreas de Apoyo, Áreas Comerciales y Áreas de Servicios. Los vicepresidentes tienen la calidad de miembros de las Juntas Directivas de las filiales del banco, según su especialización⁷⁵.
- a. **Relaciones del banco con directores, presidente y principales ejecutivos.** Las relaciones económicas de la entidad con sus directores, presidente y principales ejecutivos se llevan a cabo dentro de las limitaciones y condiciones establecidas por las normas pertinentes, y las regulaciones sobre prevención, manejo y resolución de conflictos de interés.

Toda información relevante con respecto a las relaciones económicas existentes entre el banco y sus directores, presidente y principales ejecutivos, se da a conocer al mercado en los informes correspondientes a cada ejercicio social.

⁷⁵ Bancolombia, Informe de Gestión 2005. óp. cit. Pág 21.

4.3. Transparencia, Fluidez e Integridad de la Información

La entidad informa de manera periódica a sus accionistas y al público en general sobre su situación financiera y sobre hechos que puedan afectar su gobernabilidad o su estabilidad económica. Para ello pone a disposición de accionistas de forma electrónica sus estados financieros, los informes de gestión, información sobre los riesgos, prepara notas especiales para los accionistas e inversionistas en Colombia y en el exterior y realiza reuniones presenciales y teleconferencias con los accionistas e inversionistas nacionales e internacionales.

4.4. Mecanismos de Control

Bancolombia es celoso en mantener y fortalecer los mecanismos de control requeridos para conservar la confianza de sus accionistas y del público en general. Además de las autoridades de supervisión y control, cuenta con los siguientes mecanismos:

4.4.1. Auditoría Interna. Es realizada por la Vicepresidencia de Auditoría Interna, unidad independiente del funcionamiento del banco, aunque dependiente de la Presidencia del mismo. El vicepresidente de Auditoría es responsable frente al Comité de Auditoría y frente al presidente de la institución, en relación con la misión de su vicepresidencia y con los resultados de la misma.

La Vicepresidencia de Auditoría cuenta con presupuesto propio para realizar su labor de vigilancia y control, además de tener libertad en cuanto al funcionamiento interno, aunque se encuentra supeditada a la reglamentación referente a las auditorías. La Vicepresidencia de Auditoría presenta informes al Comité de Auditoría (al cual tiene acceso libre) y al Presidente del banco, con lo cual se busca mantener a Bancolombia en una buena condición de gobierno socialmente responsable.

La Auditoría Interna, que además coordina las labores de auditoría de las demás empresas del Grupo Bancolombia, recibió el pasado 27 de abril de 2007 la certificación de calidad otorgada por The Institute of Internal Auditors -IIA-, lo que significa que los procesos, procedimientos, estructuras y políticas vigentes cumplen con las normas internacionales de auditoría interna.

4.4.2. Revisoría Fiscal. La elección del revisor fiscal se lleva a cabo con base en una evaluación objetiva y pública, adelantada por el Comité de Auditoría del banco y con total transparencia, previo análisis de por lo menos dos alternativas en aspectos tales como servicios ofrecidos, costos y honorarios, experiencia, conocimiento del sector, etc.

El revisor fiscal, en su informe a la Asamblea de Accionistas incluye, además de los requisitos exigidos por la ley, los hallazgos relevantes, con el fin de que los accionistas y demás inversionistas cuenten con la información necesaria para tomar decisiones sobre los correspondientes valores.

El banco no designa como revisor fiscal a personas o firmas que hayan recibido ingresos de la compañía y/o de su grupo económico, que representen el 25% o más de sus últimos ingresos anuales.

Ni el banco ni las empresas de su mismo grupo económico contratan con el revisor fiscal servicios distintos a aquellos relacionados directa o indirectamente con los de auditoría.

La firma de Revisoría Fiscal está obligada a rotar a las personas naturales que al interior adelantan dicha función con por lo menos una periodicidad de cinco años. La persona que ha sido rotada, solamente puede retomar la auditoría de la misma compañía luego de un período de dos años, el cual también aplica cuando el revisor fiscal es una persona natural.

4.5. Prevención y Control de Lavado de Activos

El banco cuenta con un Sistema Integral para la Prevención y Control de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, basado en el conocimiento del cliente, la determinación de movimientos por usuario y cliente, la detección y análisis de operaciones inusuales, el conocimiento del mercado, y la detección y reporte de operaciones sospechosas. Un oficial de cumplimiento, basado en un manual de prevención y control de lavado de activos, hace el seguimiento de estas conductas y recomienda acciones punitivas y preventivas.

4.6. Código de Ética-conflictos de Interés

El banco cuenta con un Código de Ética que reglamenta los valores corporativos y los principios generales de conducta aplicables a todos los colaboradores de la entidad. Regula específicamente los asuntos de reserva bancaria, información privilegiada, conflictos de interés, prevención y control de lavado de activos, confidencialidad, uso adecuado de recursos, divulgación de la información, relaciones en el trabajo, tratamiento de los regalos e invitaciones, coordinación con autoridades, clientes, usuarios, competidores y proveedores.

Este Código, así como las normas sobre conflictos de interés, son ampliamente difundidos en el interior del banco, y ante los proveedores y grupos de interés.

Los conflictos de interés y las violaciones al Código de Ética por directores, presidente y ejecutivos principales, son competencia de la Junta Directiva.

La administración y decisiones relacionadas con los comportamientos éticos o conflictos de interés de los colaboradores y grupos de interés competen al Comité de Ética de la entidad, con aplicación de los procedimientos adoptados en el Código de Buen Gobierno.

La operación con filiales, está también sometida a un régimen legal claro de conflictos de interés.

4.7. Relaciones con Empleados, Clientes Proveedores y Comunidad

Las relaciones del banco con sus grupos de interés se rigen por principios claramente definidos, a saber:

- No se realizan negocios con personas naturales o jurídicas de las cuales se tenga conocimiento que observan un comportamiento empresarial contrario con las leyes.
- Se ofrecen a los clientes servicios financieros integrados, a partir de la construcción de relaciones de confianza y largo plazo, maximizando la generación de valor.
- Se informan de manera clara las condiciones de los productos y servicios, con el fin de que el cliente tenga información completa para tomar sus decisiones.
- Todos los aspectos legales sobre prácticas restrictivas se acatan según los principios de la sana competencia.
- La selección de clientes y proveedores se hace con base en su conocimiento y experiencia, y con sujeción a todas las normas legales.

4.8. Relaciones con los Empleados

La gestión humana en Bancolombia se dirige a liderar la cultura organizacional y la gerencia del talento humano en un ambiente de equidad, con el fin de contribuir a la generación de valor para accionistas, clientes y proveedores.

En el año 2006 el banco fue incluido en la lista de los 12 mejores sitios para trabajar en Colombia, mientras enfrentaba la integración operativa posterior a la fusión con Conavi y Corfinsura, siendo además la única institución bancaria de la lista.

El Grupo Bancolombia ha institucionalizado, a través del sistema de administración del desempeño, una herramienta que propicia el mejoramiento de la gestión del talento humano.

El esquema de compensación variable del banco, que hasta ahora incluye cargos profesionales, está orientado a premiar e impulsar la generación sostenible de valor, de tal forma que alinea y sintoniza los intereses de los funcionarios con los de los accionistas, movilizándolos hacia el logro de los objetivos organizacionales. Este esquema considera los resultados corporativos y los individuales para la determinación de las bonificaciones, que representan un ingreso adicional para los empleados.

Parte de esa bonificación se destina obligatoriamente a un fondo de inversión, con el único objeto de adquirir acciones en circulación del banco en el mercado secundario, en el que la suma correspondiente a la participación del empleado sólo es disponible tres años después. Otra porción es calculada como una contingencia futura a favor del empleado, siempre que en los períodos futuros no se genere un Valor Económico Agregado -EVA- negativo para el banco.

Por disposición legal, los créditos a los administradores o a sus familiares exigen autorización previa de la Junta Directiva del Banco.

4.9. Relaciones con los Clientes

Toda la estrategia de negocio del banco está enfocada a ofrecer una atención integral al cliente como su razón de ser más importante, basada en su conocimiento, en una atención personalizada y permanente a sus peticiones y necesidades. Los requerimientos de los clientes y sus derechos son respetados y reconocidos sin dilaciones. El Centro de Atención al Cliente, al interior del banco y la Defensoría del Cliente, tienen la obligación y la responsabilidad de hacer cumplir estos principios rectores de la institución.

El banco tiene también un alto impacto social en los clientes, dado que al cierre de 2006 las líneas de financiación sumaron más de US\$ 10,05 billones. La financiación del agro, las pymes y el microcrédito, son algunos ejemplos de cómo el banco es un motor del desarrollo del país: en el año 2006 el saldo de cartera de Finagro fue de US\$ 359,5 millones, US\$ 153,2 millones para pequeños y medianos productores; las pymes recibieron cartera por US\$ 1,07 billones en 36.000 clientes; en cuanto al microcrédito, el saldo de cartera fue de US\$ 43,7 millones.

4.10. Relación con los Proveedores

El banco ha establecido normas y procedimientos para las relaciones con sus proveedores. La elección y contratación de los mismos debe fundamentarse en criterios técnicos, profesionales, éticos y en las necesidades del banco, conduciéndolas por medio de procesos que garanticen la mejor relación costo-beneficio, tales como el conocimiento del proveedor, la evaluación del mismo y la cotización de precios, entre otros.

4.11. Relaciones con la Comunidad

La institución aporta a la comunidad con una gestión limpia y transparente, contribuye al progreso económico y social del país y apoya campañas cívicas de amplia trayectoria, que buscan mejorar la calidad de vida de la ciudadanía en general.

Durante el año 2006 se desarrollaron programas sociales, culturales y académicos que se tradujeron en beneficios para el país y su gente, a través de alianzas institucionales con el Metro de Medellín,

el Museo de Antioquia, Artesanías de Colombia y el Carnaval de Barraquilla, entre otros. En el caso del metro, en el que el banco lleva trabajando 17 años en campañas y programas pedagógicos de formación de usuarios, se ha logrado construir una verdadera cultura ciudadana que hoy ya forma parte de la ciudad.

Por su parte, la Fundación Bancolombia se especializa en el tema de la educación como factor de desarrollo y cambio de las comunidades en que desarrolla su actividad. En el año 2006 la Fundación contribuyó con cerca de US\$ 893 mil en ésta y otras finalidades.

Una manera de demostrar el compromiso que tienen los empleados con el desarrollo social del país, es el Voluntariado Bancolombia que actualmente se adelanta en Medellín, Bogotá y Barranquilla. Los voluntarios dedican parte de su tiempo libre para contribuir con su conocimiento y experiencia al fortalecimiento de las fundaciones, a través de capacitaciones en sistemas, elaboración de manuales de procedimientos, conformación de grupos de teatro con niños y jóvenes, diseño de estrategias de cooperación internacional, diseño y creación de páginas web, acompañamiento institucional y administrativo, promoción de la lectura, formación en proyecto de vida, mercadeo, ventas y servicio al cliente, entre otros.

Bancolombia es la entidad en el país que aporta mayores recursos económicos a la Fundación Dividendo por Colombia. Con estas donaciones, la Fundación promueve e impulsa acciones en beneficio de niños de escasos recursos y con pocas oportunidades de aprendizaje, así como programas de capacitación de docentes y mejoramiento de la gestión escolar. Por cada peso que donan los empleados la entidad, el banco aporta otro peso.

Finalmente, la institución realizó en el año 2006 donaciones por valor de US\$ 8,7 millones en bienes inmuebles que contribuyeron al desarrollo, protección, bienestar social, cultura, civismo, beneficencia, salud y educación de los colombianos.

C. El Caso Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S.A. -BBVA Colombia-

1. Una Breve Historia

La institución nace como Banco Ganadero Popular en junio de 1956, siendo su misión principal la de fomentar la actividad agropecuaria. En 1959 la Ley 26 transforma el banco en sociedad de economía mixta; en 1979 descentraliza sus actividades y crea siete gerencias regionales con el fin de atender de manera más efectiva los requerimientos de las principales zonas del país. Para 1980 el porcentaje del capital en poder de los accionistas particulares había crecido al 68,84%, mientras bajaba la participación del Gobierno a un 29,68% y de la Caja Agraria a 1,48%.

En 1994 el Banco Ganadero fue la primera empresa colombiana en colocar sus acciones en Wall Street y en emitir acciones preferenciales en el mercado nacional e internacional. El 31 de mayo de 1996 se hizo el anuncio de la adquisición de acciones por parte del Banco Bilbao Vizcaya, operación que se haría efectiva el 27 de agosto cuando el BBV adquirió, mediante martillo en la Bolsa de Bogotá, el 40% del capital. En julio de 1998 el BBV asume el control del Banco Ganadero con la adquisición de un 15% adicional del capital accionario. La fusión entre el Banco Bilbao Vizcaya y Argentaria, en diciembre de 1999, representó para el Banco Ganadero contar con un accionista mayoritario de importancia mundial, el BBVA. En septiembre del año 2000, tras una capitalización de US\$ 260 millones, el BBVA pasó a ser el propietario del 85,12% del capital accionario del Banco Ganadero, porcentaje que se incrementó al 95,16%, con la Oferta Pública de Adquisición de Acciones realizada en el mes de abril del 2001, operación que significó una inversión cercana a los US\$ 44 millones⁷⁶.

⁷⁶ Los presentes valores fueron convertidos a la tasa de \$2.031,18 pesos colombianos por cada dólar estadounidense.

En el año 2004 se produce el cambio de marca, pasando de ser el BBVA Banco Ganadero a BBVA Colombia, acogiendo la marca de su casa matriz española (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria), uno de los bancos más importantes de Europa, presente en las principales economías de América Latina con inversiones de primer nivel en bancos, fondos de pensiones, aseguradoras, banca de inversión y otras actividades del sector financiero.

En el año 2005 el banco adquirió del Gobierno las acciones del Banco Granahorrar y en el año 2006 se materializó la fusión por absorción de este banco, con lo cual se ha dado inicio a un período de importante crecimiento tanto en la evolución de la actividad como en el beneficio neto acumulado.

2. Qué es BBVA Colombia?

El Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia, S.A. -BBVA Colombia- es una entidad bancaria de primer nivel en el sector financiero colombiano, de reconocida solvencia, con domicilio principal en Bogotá, presencia en 91 ciudades, vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia, que cuenta con alrededor de cuatro millones de clientes, 291 sucursales de banca comercial, 18 oficinas especializadas en banca de empresas, tres de banca institucional y dos de banca mayorista, 740 cajeros automáticos en todo el país y una red de corresponsales no bancarios; además está dotada de una moderna plataforma de sistemas, un destacado volumen de negocio, con segmentos principales de banca comercial, banca hipotecaria y banca mayorista global, un recurso humano profesional y especializado, 4.553 funcionarios y una cultura corporativa responsable en su gestión comercial y ortodoxa en el manejo del riesgo.

El banco cuenta con un capital autorizado de US\$ 317.549.404,78 y un capital autorizado y suscrito de US\$ 47.040.396,09. Tiene emitidas dos clases de acciones: comunes, 13.907.929.071 y preferenciales, 479.760.000, para un total de 14.387.689.071. La participación de inversionistas extranjeros corresponde a un 95,5%, frente a un 4,5% en 66.401 socios nacionales. El principal accionista del banco es el BBVA.

El BBVA en el mundo tiene presencia en 32 países, con 42 millones de clientes, 800.000 accionistas y 100.000 empleados. En Colombia, el BBVA incursionó no sólo en el mercado bancario, sino en el de seguros, a través de BBVA Seguros Colombia S.A. y BBVA Seguros de Vida Colombia S.A.; en el de pensiones por medio de BBVA Horizonte S.A.; en el fiduciario, con la compañía BBVA Fiduciaria S.A. y en el bursátil, con BBVA Valores S.A. En total, en Colombia 6.000 funcionarios trabajan en las empresas BBVA.

3. Gobierno Corporativo de BBVA Colombia. Pilares Básicos, Prácticas de Gobernabilidad

Los directivos y administradores del banco asumen la importancia que para las grandes instituciones tiene contar con un Sistema de Gobierno Corporativo que oriente la estructura y funcionamiento de sus órganos sociales, en interés del mismo banco y de sus principales *stakeholders*, a saber: accionistas, empleados, clientes, comunidad y proveedores.

El Sistema de Gobierno Corporativo del BBVA Colombia se concibe como un proceso dinámico en función de la evolución de la sociedad, de los resultados que se hayan producido en su desarrollo, de la normativa y de las recomendaciones que se realicen sobre las mejores prácticas del mercado adaptadas a su realidad social.

Punto de partida obligado del Sistema de Gobierno Corporativo lo constituyen la visión y los objetivos corporativos definidos; y su pilar fundamental es el comportamiento ético del banco y sus funcionarios como un todo, en sus negocios, en su actividad y en sus relaciones de toda índole.

Visión y principios corporativos. La visión del banco se ajusta a la del Grupo BBVA mundial, la cual fue definida en el año 2003 y se refleja en su *slogan*: "Trabajamos por un futuro mejor para las personas". Para concretar esta visión, operan siete principios que resumen los valores básicos y la forma como entiende su carácter y su actividad como empresa:

- a. El cliente como centro del negocio.
- b. La creación de valor para los accionistas y el resto de los grupos de interés como resultado de la actividad.
- c. El equipo como artífice de la generación de valor.
- d. El estilo de gestión como generador de entusiasmo.
- e. El comportamiento ético e integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar la actividad.
- f. La innovación como palanca de progreso.
- g. La responsabilidad social como compromiso con el desarrollo.

La responsabilidad corporativa en BBVA. El banco entiende la responsabilidad corporativa como un compromiso integral de aporte a todos sus grupos de interés, para lo cual se respeta rigurosamente la legalidad y se emplean los más altos niveles de integridad y transparencia. Se trata de un compromiso que atiende todas las dimensiones de la actividad: económica, financiera, jurídica, social, ambiental, y que se aplica en todas las dependencias y negocios del banco.

El compromiso del BBVA con sus grupos de interés se formaliza no sólo en los principios corporativos, sino en sus códigos éticos, en determinadas políticas complementarias y en los acuerdos internacionales sobre responsabilidad corporativa, a saber:

- a. Códigos éticos:** el principal es el Código de Conducta BBVA, el cual define y desarrolla los fundamentos de comportamiento ético que deben aplicarse a los negocios y actividades del banco, consagrándose como pilares fundamentales "el respeto a la dignidad de la persona y a los derechos que le son inherentes", "el respeto a la igualdad de las personas y a su diversidad", "el estricto cumplimiento a la legalidad y la objetividad profesional". El Código de Conducta del BBVA en su lineamiento de integridad corporativa se articula en torno a tres ámbitos básicos: la integridad relacional, esto es, a las relaciones con los clientes, proveedores, empleados y comunidad; a la integridad en los mercados, referida a sus actuaciones con los mercados y los operadores, el manejo de la información privilegiada y la libre competencia; y la integridad personal. De manera adicional, el banco cuenta con el Código de Conducta en el Ámbito del Mercado de Valores, el cual se constituye en el estatuto marco que contempla una serie de pautas con el objeto de asegurar que la actuación de los profesionales siempre estará dirigida a fomentar la transparencia en los mercados, la correcta formación de precios y a preservar el interés de los inversores.
- b. Políticas complementarias:** son políticas formalizadas que adicionan el compromiso del banco con la responsabilidad corporativa, y de las cuales las principales son las políticas medioambientales.
- c. Acuerdos internacionales,** como son el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la Iniciativa para Instituciones Financieras del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente y los Principios del Ecuador (el último es un conjunto de directrices impulsadas por el Banco Mundial -BM- para garantizar criterios sociales y medioambientales rigurosos en la financiación de grandes proyectos de inversión).

Este año, BBVA Colombia se ubicó como el primer banco del país y el número 11 de América Latina en sostenibilidad por el manejo del Gobierno Corporativo y la responsabilidad social, de acuerdo al *ranking* que elabora la revista *Latin Finance*. Las entidades participantes fueron valoradas con respecto a los índices internacionales de Dow Jones Sustainability World Index - DJSWI- (índice de Wall Street que clasifica a las empresas con el mejor perfil sostenible) y los Principios del Ecuador. Para la elaboración de este *ranking*, la publicación tuvo en cuenta políticas laborales, de responsabilidad social, influencia de sus acciones en el entorno, Prácticas de Gobierno Corporativo y la reputación que ostenta la marca de las diferentes entidades objeto del estudio.

El siguiente cuadro resume la estructura principal del Gobierno Corporativo del banco:



Fuente: BBVA Colombia.

3.1. Asamblea General de Accionistas

La Asamblea constituye el máximo órgano social del banco; sus funciones legales y estatutarias y demás aspectos atinentes a su desempeño se establecen en el Código de Buen Gobierno: clases de reuniones, quórum, presidencia, convocatoria, orden del día, derecho de inspección, actas, representación de los accionistas, divulgación, intervención de los accionistas, conflictos de interés. La Asamblea constituye el más importante órgano decisorio del banco; en resumen, se ocupa del análisis de su situación en todos los frentes, de la aprobación de los estados financieros, el decreto de dividendos, el nombramiento de los miembros de la Junta Directiva, el revisor fiscal y el defensor del cliente; las reformas de los estatutos, la aprobación del presupuesto y el control de su actividad.

3.1.1. Reglamento interno de funcionamiento. El banco cuenta con un reglamento interno de funcionamiento de la Asamblea General de Accionistas, el cual incluye medidas sobre todos los aspectos antes indicados.

3.1.2. Información a accionistas. Los accionistas tienen acceso en el domicilio de la sociedad, con la antelación exigida para el derecho de inspección, a la información necesaria para la toma de decisiones.

3.1.3. Convocatoria. La convocatoria se efectúa en el término previsto en los estatutos y en el orden del día se discriminan expresamente los asuntos a tratar, exigiéndose concretamente para ciertas operaciones, v. gr., cambio de objeto social, cambio de domicilio social, aumento del capital autorizado o disminución del suscrito y disolución anticipada. La convocatoria también está prevista a través de la página web.

3.1.4. Derecho de inspección. Se garantiza el derecho de inspección de los accionistas en el término de convocatoria, sobre los documentos que pueden ser objeto de verificación en la Asamblea.

3.1.5. Conteo de votos y divulgación de información. Se cuenta con un sistema de conteo electrónico de votos. Se ha previsto, para la próxima Asamblea, la divulgación de las decisiones a través de la página web, inmediatamente éstas sean adoptadas.

3.1.6. Conflictos de interés. El accionista debe abstenerse de votar cuando quiera que se presenten conflictos de interés. Además, se prevé que salvo los casos de representación legal, los administradores y empleados del banco no pueden representar en la reuniones de la Asamblea acciones distintas de las propias.

3.1.7. Operaciones con vinculados. Se tienen establecidas reglas para operaciones con vinculados económicos, diferentes a las realizadas a precios de mercado o del giro ordinario.

3.1.8. Compromiso del BBVA con sus accionistas. El compromiso de BBVA Colombia con sus accionistas se resume en "proporcionar una rentabilidad sostenida (...) y facilitar una atención excelente y una información oportuna, completa y exacta a los accionistas (...), en el marco de las prácticas de Gobierno Corporativo adecuadas a los criterios más exigentes"⁷⁷.

3.1.9. Crecimiento sostenido del valor para accionistas. BBVA Colombia aspira a optimizar la creación de valor para sus accionistas de forma sostenida en el tiempo: un valor que se define como la retribución total para el accionista (dividendos más variación de la cotización bursátil). La generación de valor sostenible es una prioridad central, enmarcada en una política presidida por los exigentes criterios de ética, transparencia y equidad que conforman el Sistema de Gobierno Corporativo de la entidad.

3.1.10. Derechos de los accionistas e inversionistas. Los derechos de los accionistas e inversionistas forman parte del Sistema de Gobierno Corporativo y se regulan de manera expresa en el Código de Buen Gobierno. Se resumen así:

- Información a accionistas: en el sentido de que pueden solicitar los informes o aclaraciones que estimen convenientes acerca de los puntos comprendidos dentro del orden del día de la Asamblea. La solicitud puede hacerse por escrito, con anterioridad a la reunión de la Asamblea (en los términos previstos en la ley) o verbalmente durante su celebración.
- El banco publica en su página web el Código de Buen Gobierno, que contiene los derechos y obligaciones inherentes a la calidad de accionistas; las clases de acciones emitidas y acciones en reserva; y demás asuntos referentes al Sistema de Gobierno Corporativo.
- Tratamiento equitativo.
- Convocatoria a la Asamblea de los accionistas minoritarios que representen por lo menos el 4% de las acciones suscritas.

⁷⁷ Tomado de: <http://www.bbva.com/TLBB/tlbb/jsp/esp/resreco/accionis/index.jsp>

- La obligación del banco de informar a sus accionistas y al mercado en general sobre los hallazgos materiales que resulten de las actividades de control interno y los efectuados por el revisor fiscal y las auditorías externas contratadas por la entidad.
- Los accionistas que representen por lo menos el 4% de las acciones suscritas pueden solicitar la realización de auditorías especializadas.
- El banco cuenta con una Oficina de Atención a Accionistas e Inversionistas que tiene como función brindar a sus accionistas e inversionistas información clara y objetiva. La oficina sirve de enlace entre los accionistas e inversionistas y los órganos de gobierno del banco y, en general, se ocupa de atender sus necesidades y los requerimientos que le formulen. A través de esta oficina, se dan a conocer al público los derechos y obligaciones inherentes a la calidad de accionista, de manera clara, exacta e íntegra.
- Otros canales de diálogo son la página web del banco y la red de oficinas.

3.1.11. Líneas de trabajo en relación con los accionistas. Las principales líneas de trabajo en el año 2007 se concentran en: a) el avance en la calidad de atención al accionista e inversionista b) el progreso en la coordinación con las distintas áreas de negocio de otras entidades vinculadas c) la mejora en el acceso a la información pertinente a la acción; d) el desarrollo de nuevos canales de diálogo e) el mantenimiento de los estándares óptimos de comunicación.

3.1.12. Acciones de responsabilidad social frente a los Accionistas. Como acciones de responsabilidad social frente a este grupo de interés, se han establecido las siguientes a) transparencia en la información económica b) descripción del Sistema de Gobierno Corporativo c) ampliación de la información internacional.

3.2. Junta Directiva

La Junta Directiva es el máximo órgano de administración y como tal le corresponde la definición de las políticas y estrategias generales del banco, la responsabilidad por el desempeño del mismo, las funciones de evaluación del control interno de la entidad y de sus representantes legales, y de determinación de los principales riesgos a que se ve expuesto el banco. De igual manera tiene la facultad de nominación del presidente y de los vicepresidentes, el señalamiento de las políticas y la adopción del Código de Conducta y del Manual de Procedimientos para la Prevención del Lavado de Activos, así como la adopción y actualización del Código de Buen Gobierno y el control sobre la gestión de los administradores y principales ejecutivos del banco.

3.2.1. Reglamento interno de funcionamiento. El banco cuenta con un reglamento interno de funcionamiento de la Junta Directiva y con un reglamento del directivo miembro de la Junta, los cuales se informan a través de la página web del banco y tienen carácter vinculante para todos los miembros del órgano. El primero regula las calidades, elección y permanencia de los miembros, la convocatoria de la Junta Directiva, su celebración, conformación, clases de reuniones, quórum, funciones, inducción, impedimentos, informes. El reglamento del directivo contiene los mecanismos que permiten la evaluación y el control de la actividad de los administradores, de los principales ejecutivos y de los directores, y los que posibilitan la prevención, manejo y divulgación de los conflictos de interés, así como los criterios aplicables a las relaciones económicas con los accionistas, el régimen de incompatibilidades e inhabilidades y las sanciones aplicables.

3.2.2. Composición y período. La Junta Directiva se compone de cinco miembros, elegidos por el sistema de cociente electoral, en atención a su trayectoria profesional, honorabilidad, formación académica y experiencia, de acuerdo con los currículum vitae puestos a disposición de los accionistas de manera previa a la Asamblea. Dos de los miembros de la Junta tienen la condición de independientes y son elegidos de acuerdo con el procedimiento establecido legalmente, resultando a

cargo del banco la verificación de las condiciones que aseguren la independencia. El período de elección es de dos años.

3.2.3. Inducción. El banco proporciona a cada uno de los miembros la debida inducción respecto de la situación del banco y los instruye respecto a las responsabilidades, obligaciones y atribuciones que se derivan de su cargo.

3.2.4. Reuniones e información. Las reuniones se realizan por lo menos una vez al mes, mediante convocatoria previa (en todos los casos con una antelación mayor a dos días) en la que se señala el orden del día. Se pone a disposición de los miembros, de manera previa, la información necesaria para la toma de decisiones. Se regulan también las reuniones extraordinarias y por derecho propio.

3.2.5. Asesores externos. El reglamento contempla la posibilidad de que los miembros requieran a la sociedad para nombrar asesores externos, cuando la complejidad de los asuntos que deben decidirse por la Junta lo amerite.

3.2.6. Impedimentos y conflictos de intereses. Se contemplan impedimentos para los miembros de la Junta en razón del parentesco y se establece la obligación de los directivos de actuar en estricto cumplimiento de la ley y los estatutos, así como la exigencia de seguir estrictos cánones de conducta. También se prevén reglas para determinar los conflictos de interés y la obligación de comunicar a la Junta Directiva cualquiera de estas situaciones; la abstención de participar en las deliberaciones y votaciones del asunto respectivo; el impedimento para realizar transacciones, distintas de las relaciones bancarias habituales, cuando existan estos conflictos de interés; y la imposibilidad de obtener una ventaja patrimonial derivada de su posición en la entidad.

3.2.7. Comités de la Junta Directiva. El Sistema de Gobierno Corporativo contempla los siguientes:

- **Comité de Auditoría y Cumplimiento:** este Comité está constituido por miembros de la Junta Directiva, entre ellos los dos independientes. Su objetivo es el de apoyar a la Junta en la supervisión de los estados financieros y en el ejercicio de la función del control interno; además asegura que la entidad esté cumpliendo razonablemente con las leyes y regulaciones pertinentes; que se mantengan los controles efectivos frente a los conflictos de interés de los empleados y el fraude; y vela por la transparencia de la información financiera que prepara la entidad y su apropiada revelación.
- **Comité de Nominación y Compensación:** compuesto por un miembro independiente de la Junta Directiva y el Vicepresidente de Recursos Humanos. Sus funciones principales son las de a) revisar el desempeño de la alta gerencia b) proponer la política de remuneraciones y salarios c) proponer el nombramiento y remoción del presidente de la compañía, así como asignarle su remuneración d) proponer los criterios objetivos por los cuales el emisor debe contratar a sus principales ejecutivos.
- **Comité de Gobierno Corporativo:** compuesto por un miembro independiente de la Junta Directiva y el vicepresidente jurídico. Sus funciones principales son: a) propender porque los accionistas y el mercado en general tengan acceso de manera completa, veraz y oportuna a la información del banco que deba revelarse b) informar acerca del desempeño del Comité de Auditoría c) revisar y evaluar la manera en que la Junta Directiva dio cumplimiento a sus deberes durante el período d) monitorear las negociaciones realizadas por miembros de la Junta con acciones emitidas por el banco e) supervisar el cumplimiento de la política de remuneración de administradores.

3.3. La Alta Gerencia

La alta gerencia comprende los cargos de presidente ejecutivo y vicepresidentes ejecutivos, y establece como responsabilidad a su cargo la puesta en práctica de los procedimientos que permitan ejecutar las políticas y demás decisiones adoptadas por la Junta Directiva.

3.3.1. Presidente ejecutivo. El presidente ejecutivo tiene a su cargo todas las funciones de dirección, gestión, administración y representación legal del banco.

3.3.2. Competencias e información sobre directores, presidente y ejecutivos principales. Al igual que los directores, el presidente del banco y los ejecutivos principales deben llenar los perfiles y competencias definidos por el banco en su estatuto de gestión humana. La información sobre el equipo ejecutivo y sus directores está a disposición del público a través de la página de Internet del banco.

3.3.3. Comités de la alta gerencia. La alta gerencia se apoya en comités especialmente diseñados para abarcar temas de especial importancia. Los más importantes son:

- **Comité Técnico de Operaciones -CTO-:** es el máximo órgano de decisión de la entidad en materia de riesgo. Tiene a su cargo decidir sobre las operaciones de riesgos con los clientes y estudia las propuestas que por sus características deben presentarse a consideración de la Junta Directiva.
- **Comité de Activos y Pasivos -COAP-:** es el órgano que define la política de precios en la entidad y se encarga de determinar las líneas más importantes de colocación o captación de los recursos; y de fijar las políticas de volúmenes, precios, estructura, riesgos de interés y de cambio. Este comité está presidido por el presidente ejecutivo.
- **Comité de Gestión de la Integridad Corporativa:** es el órgano que se ocupa principalmente de fijar los lineamientos éticos de actuación de sus funcionarios y de promover la adopción de las medidas necesarias para resolver situaciones éticamente cuestionables. Está conformado por los vicepresidentes jurídico y de recursos humanos, por el auditor interno y por el responsable de cumplimiento normativo.

3.4. Mecanismos de Control

BBVA Colombia mantiene y fortalece los mecanismos de control requeridos para conservar la confianza de sus accionistas y del público en general. Por ello está sometido al control de la Superintendencia Financiera de Colombia. Igualmente mantiene y selecciona con detenimiento la Revisoría Fiscal, que reporta a la Junta y consolida específicamente sus controles a través de la Auditoría Interna.

3.4.1. Revisoría Fiscal-control externo. El Código de Buen Gobierno regula de manera específica al revisor fiscal, como órgano de control de la entidad, indicando las funciones que por ley le corresponden y los impedimentos aplicables, estableciendo adicionalmente como medidas de Buen Gobierno las siguientes:

- No puede celebrar otro tipo de contratos de prestación de servicios profesionales con la entidad mientras esté desempeñando sus funciones.
- No pueden ser revisores fiscales las personas o firmas que hayan recibido ingresos del banco y/o de sus vinculados económicos que representen el 25% o más de sus últimos ingresos anuales.
- La firma contratada para la Revisoría Fiscal del banco debe rotar a las personas naturales que cumplan la función cada cinco años.

3.4.2. Órganos de control internos. Como una de la funciones de mayor relevancia de la Junta Directiva está la de definición, diseño y conservación de las políticas y procedimientos de control interno, así como la vigilancia para que éstas se ajusten a las necesidades de la entidad. El tema del control integral resulta de total importancia para el banco. De esta forma, los principales órganos de control interno son:

a. Auditoría Interna. Se encarga de revisar y evaluar el sistema de control interno y el esquema de monitoreo de controles de alto nivel gerencial.

b. Comité de Auditoría y Cumplimiento⁷⁸. En los documentos de Gobierno Corporativo se incluyen disposiciones de diferente orden que propenden por garantizar el debido control de la entidad, las cuales han sido implementadas y seguidas por el banco de manera efectiva. Estas medidas se resumen así:

- Las obligaciones centrales de los administradores y los principales ejecutivos del banco son debidamente conocidas por los mismos (en resumen, el apego absoluto a la legalidad, a los estatutos y a las normas de Gobierno Corporativo; la exigencia de dar un trato equitativo a todos los accionistas y demás inversionistas; la prevención de cualquier situación que pueda derivar en conflicto de interés; las obligaciones de confidencialidad y la prohibición de utilizar indebidamente información privilegiada).
- Se consagra la obligación de la rendición de cuentas y el informe de gestión exigidos por la ley.
- Los principales ejecutivos, así como los demás funcionarios del banco, son sujetos de evaluaciones periódicas para revisar el cumplimiento de sus deberes.
- Se establecen las circunstancias y los procedimientos que deben seguirse cuando se está en presencia de un conflicto de interés.
- La compañía ha designado un oficial de cumplimiento, quien se ocupa de verificar el respeto a los procedimientos de la entidad para prevenir que pueda ser utilizada como instrumento para el ocultamiento, manejo, inversión o aprovechamiento (en cualquier forma) de dinero u otros bienes provenientes de actividades delictivas; igualmente verifica el cumplimiento de las disposiciones legales y estándares de comportamiento ético relevantes que afecten a cada uno de los negocios y actividades de la entidad; e identifica eventuales incumplimientos y la gestión apropiada de los riesgos que de ellos pudieran derivarse.
- Se ha designado un defensor del cliente, quien actúa como vocero de los clientes o usuarios ante la entidad y resuelve de forma imparcial, objetiva y gratuita las quejas individuales.

3.5. Control del Riesgo

El Sistema de Gobierno Corporativo del banco contempla la estructura y mecanismos requeridos para la identificación y divulgación de los principales riesgos de la entidad. En este sentido, el banco adoptó el Sistema de Administración de Riesgo Crediticio -SARC-, que comprende las políticas, procedimientos, infraestructura tecnológica y personal idóneo que le permiten identificar, medir, monitorear y controlar todos y cada uno de los riesgos de crédito que asume en sus operaciones, con el propósito de que la entidad cuente con el capital requerido para garantizar su solvencia, y por consiguiente, su permanencia y desarrollo en el mercado. Dos comités aseguran el cumplimiento de estos cometidos: a) el Comité Técnico de Operaciones -CTO- y b) el Comité de Activos y Pasivos -COAP-, cuyas funciones ya fueron definidas.

Respecto al riesgo operacional, el banco cuenta con un responsable de dirigir las metodologías que permitan asegurarlo y proveer a cada unidad de negocio y unidad de apoyo con las herramientas corporativas que le permitan disminuir las pérdidas y optimizar ingresos afectados por factores de riesgo operacional, todo ello bajo el marco del nuevo acuerdo de capital de Basilea.

⁷⁸ Las funciones de este comité ya fueron detalladas en este informe.

De manera adicional, el banco contrata los servicios de firmas calificadoras de riesgo independientes, para adelantar la calificación sobre la posibilidad de pago oportuno de las obligaciones derivadas de los títulos emitidos por la entidad y, en general, para que emita una opinión acerca de las calidades de la entidad; y en cuanto a la selección de los proveedores se analiza su capacidad técnica y patrimonial, idoneidad y trayectoria en el mercado, permanencia, infraestructura operativa, estabilidad financiera, calidad del servicio, cantidad, cumplimiento, cubrimiento, garantías ofrecidas y mercado objetivo.

3.6. Revelación de Información

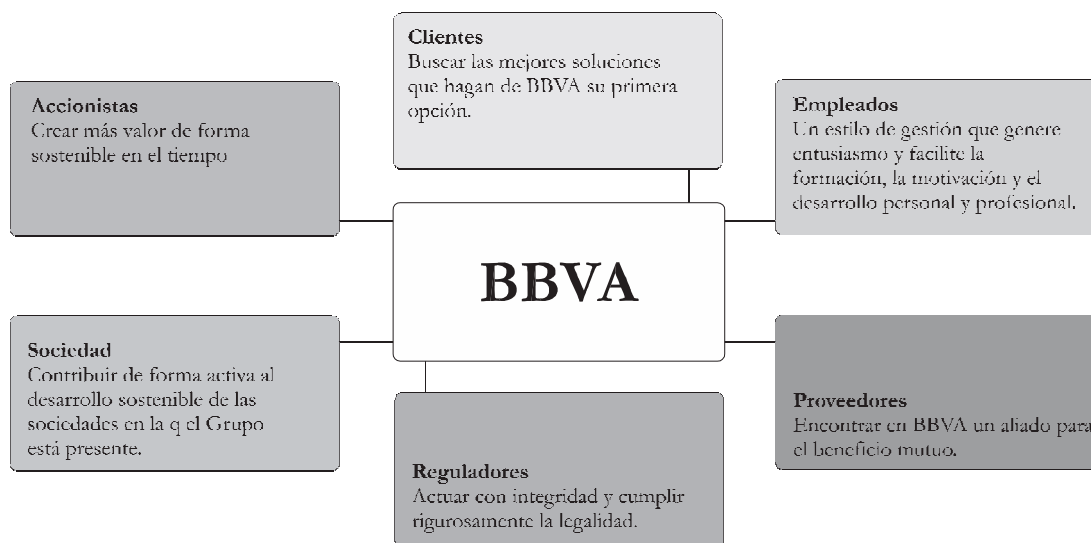
El banco entiende como una de sus principales obligaciones la del manejo de la información, por lo que aplica los más altos estándares de transparencia, confidencialidad y revelación a sus accionistas y al mercado, de información relevante. Lo anterior se evidencia en las siguientes medidas:

- Cuenta con una Oficina de Atención a Inversionistas y Accionistas.
- Se consagra a favor de todos los accionistas, mayoritarios y minoritarios, la posibilidad de inspección sobre los documentos de la entidad, en los términos de ley.
- La situación financiera y económica de la entidad y los distintos riesgos a los que está expuesta, se divulgan de manera confiable a través de mecanismos como: a) balances y reportes a las entidades de vigilancia y control b) canales virtuales c) publicación de los informes de firmas calificadoras autorizadas d) informe de gestión que se presenta ante la Asamblea de Accionistas. En los mencionados informes se deben relacionar los hallazgos materiales del revisor fiscal o de algún otro órgano de control interno, cuando dichos hallazgos pongan en riesgo el reembolso de la inversión y de los recursos captados del público" Cuando en criterio de la administración del banco, la respuesta a un accionista pueda colocarlo en ventaja, se debe garantizar el acceso a dicha información a los demás accionistas de manera inmediata, a través de la página web del banco, en cuyo caso las mismas condiciones económicas serán respetadas para todos los accionistas.
- El banco da estricto cumplimiento a las normas que exigen la revelación al mercado de información relevante, para lo cual define los procedimientos, responsables, los plazos y demás condiciones para el cumplimiento de esta obligación.
- Adicionalmente se contempla la divulgación de la siguiente información: a) políticas generales aplicables a la remuneración y a cualquier beneficio económico que se conceda a los miembros de la Junta Directiva, el representante legal, el revisor fiscal, los asesores externos y las auditorías especializadas b) contratos entre sus directores, administradores, principales ejecutivos y representantes legales, incluyendo sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad y único civil c) las normas internas sobre resolución de conflictos d) criterios aplicables a las negociaciones que sus directores y administradores realicen con las acciones y los demás valores emitidos por el banco e) currículum vitae de los miembros de las juntas directivas y de los órganos de control interno, al igual que de los representantes legales f) información sobre acciones de la sociedad: el banco informa, a través de su página web, las clases y cantidad de acciones emitidas y la cantidad de acciones en reserva. Buena parte de esta información, ya está siendo reportada al público, a través de la página web.

3.7. Relación con Empleados, Clientes, Proveedores y Comunidad

Los principales grupos de interés del banco son: accionistas, clientes, empleados, proveedores, reguladores y sociedad.

El compromiso de BBVA con sus grupos de interés



Fuente: BBVA Colombia.

3.7.1. Clientes. Las líneas de trabajo están enfocadas principalmente a: a) una mayor orientación a las necesidades de los clientes b) la atención diferenciada a las necesidades de colectivos especialmente necesitados o excluidos desde el punto de vista financiero.

Como acciones de responsabilidad social con los clientes se están trabajando: a) proyectos dirigidos a facilitar al segmento de bajos ingresos el acceso al crédito b) avances en la aplicación de los Principios del Ecuador c) avances en la consideración de factores ambientales en el riesgo crediticio d) desarrollo de las microfinanzas e) mejoras en el modelo para prevenir el blanqueo de capitales y la financiación de actividades terroristas.

3.7.2. Empleados. El compromiso del banco con sus empleados se resume como "Un estilo de gestión generador de entusiasmo y que facilite la formación, la motivación y el desarrollo personal y profesional"⁷⁹.

El banco entiende la relación con sus empleados como un elemento clave para la creación de valor y para su responsabilidad corporativa. Para ello cuenta con un modelo global e integrado de gestión del capital humano, que tiene por objeto impulsar una mejora continua en los estándares éticos, la igualdad de oportunidades, el desarrollo profesional y personal, el trabajo en equipo, el clima laboral y la satisfacción de los empleados.

Los principales canales de diálogo con los empleados son: la encuesta de clima/percepciones, la red *intranet* (portal del empleado, boletines), los gestores de recursos humanos y la Revista Adelante.

Principales líneas de trabajo en el 2007:

- Programa estratégico Plan Podium 2006-2010.
- Impulso de iniciativas para la conciliación de vida familiar y laboral.
- Desarrollo práctico de programas de voluntariado.
- Desarrollo de iniciativas de mejora profesional y personal de los empleados.

⁷⁹ Tomado de: <http://www.bbva.com/TLBB/tlbb/jsp/esp/resreco/empleado/index.jsp>

3.7.3. Proveedores. El Código de Conducta del Grupo BBVA establece respecto a la relación con los proveedores lo siguiente: "BBVA valora especialmente a aquellos proveedores que comparten los principios que sustentan este Código y que han adoptado para el desarrollo de sus actividades los compromisos del Pacto Mundial de las Naciones Unidas"⁸⁰.

Las fortalezas de la relación del banco con sus proveedores se resumen así: a) proceso de homologación de proveedores b) Código Ético: principios de aprovisionamiento c) control del registro de proveedores (Sistema de Información Prevención Lavado de Activos -SIPLA-) d) proceso y adquisición que asegura transparencia por parte de los diferentes intervinientes en el proceso.

Los principales canales de diálogo con proveedores lo constituyen: a) los cuestionarios de homologación b) las herramientas *on line* c) el área de compras.

Dada la importancia que la relación con proveedores tiene para la gestión, BBVA Colombia ha implementado el Modelo Corporativo cuyos elementos básicos son: a) gestión de las actividades de compras por procesos b) automatización de los procesos c) realización de encuestas de calidad y nivel de servicio d) planificación de aprovisionamiento e) selección de proveedores f) profesionalismo de los compradores g) centralización de la función de compras h) negociación global con los proveedores a través de equipos de compras especializados i) adjudicación a través de Comisiones de Compras, fomentando la transparencia y el consenso j) generación de resultados.

Las principales líneas de trabajo en el año 2007 se resumen en: a) automatización procesos de aprovisionamiento b) implementación de los Principios IPA c) establecimiento de encuestas de satisfacción de proveedores d) actualización del cuestionario de homologación basado en los principios del Pacto Mundial y de la norma SA 8000 e) difusión del Pacto Mundial entre los proveedores f) fomento de proyectos sociales con proveedores.

Como acciones de responsabilidad social frente a este grupo de interés, se han establecido las siguientes: a) avance en la extensión de las herramientas electrónicas a América Latina b) fomento de proyectos sociales con proveedores

3.7.4. La comunidad. El apoyo a la comunidad se realiza por el banco a través de los siguientes programas:

- **Plan Marco de Acción Social BBVA Colombia:** BBVA Colombia destina el 0,7% de sus utilidades a desarrollar programas que hacen parte de su Plan de Responsabilidad Social Corporativa, que para el año 2007 equivale a US\$ 1.063.421, distribuidos así: a) 70% para educación b) 10 % para cultura c) 20% para asistencia social.
- **Plan de becas y ayudas educativas:** este programa beneficia a 1.454 niñas, niños y jóvenes. Los menores pertenecen a familias desplazadas y habitantes de sectores con escasa infraestructura de servicios públicos (más del 50% pertenece a familias lideradas por mujeres cabeza de hogar con un promedio de entre cinco y seis miembros).
- **Ruta Quetzal BBVA:** se trata de un proyecto que patrocina en su totalidad la entidad financiera y que surgió por iniciativa del rey de España, Don Juan Carlos de Borbón, con ocasión de la celebración de los 500 años del descubrimiento de América.
- **Salón de Arte BBVA:** el cual se instauró a comienzos de la década del 90 para apoyar a los jóvenes artistas.
- **Asistencia Social:** BBVA promueve la vinculación de sus empleados, incentivando su participación en proyectos de acciones sociales, ayuda a damnificados y entrega de regalos en navidad, entre otras acciones.

⁸⁰ Tomado de: http://www.bbva.com/TLBB/fbin/RC_2006PROVEEDORES_tcm12-90161.pdf

VII. Prácticas de Buen Gobierno en España

1. El Buen Gobierno en España

Según algunos autores (Leech y Manjón, 2002), España tuvo un mercado de capitales poco desarrollado, por lo cual se determinaron unos controles predominantemente internos⁸¹. Esto, sumado a una serie de situaciones (como la falta de una cultura de inversión en capital de riesgo, un peso estatal enorme en la estructura de capital y control de las empresas, una fuerte penetración bancaria en la financiación a largo plazo de la industria, la inoperancia del control a empresas, y una orientación de la gestión y la estrategia de las organizaciones al tamaño y no a la creación de valor), situó al país en un "estancamiento" en cuanto a estructuras de Buen Gobierno se refiere.

Sin embargo, esta situación ha venido mutando rápidamente. En materia de Buen Gobierno, España puede ser considerada, dentro de la Europa Occidental, como una de las regiones más avanzadas (luego de Estados Unidos) en esta materia. Así, en el año 2006, España, como parte de la Comunidad Europea, se ubica entre las regiones con mejor gobierno corporativo, siendo que en materia de competitividad global (considerando una calificación máxima de siete) ocupa un puesto cercano al 4,5; y en materia de ética corporativa tiene una calificación de 5,5. Adentrándose más en la materia, Europa Occidental se considera como una de las regiones que posee mayor calificación en materia de: rendición de cuentas a los Directorios (5,1), protección a accionistas minoritarios (5,3), disponibilidad de información financiera (5,1) y fortaleza de los estándares de contabilidad y auditoría (5,9)⁸².

2. Los Informes y Normatividad Españoles de Buenas Prácticas Corporativas

En España se abre la discusión al Buen Gobierno con el Informe Olivencia o Código de Buen Gobierno español, el cual fue encargado por el Consejo de Ministros Español a una comisión especial, que se encargó de su redacción en 1997, publicándose ésta en 1998⁸³. Este informe presentó un modelo de código ético de Buen Gobierno, con 23 recomendaciones sobre gobernabilidad, derivadas básicamente de la exposición de la problemática de los Consejos de Administración de las sociedades que cotizan en la bolsa⁸⁴.

⁸¹ "En este sentido, en la literatura parece existir consenso en diferenciar dos modelos de Gobierno Corporativo (Gedajlovic y Shapiro, 1998): a) el modelo angloamericano, caracterizado por una relativa pasividad de los accionistas e inversores institucionales, un Consejo de Administración que no es siempre independiente de la Dirección, lo cual no le permite ejercer un completo control de la dirección (Jensen, 1993; Gedajlovic y Shapiro, 1998), y un mercado de control corporativo activo; y b) el modelo europeo continental y japonés, caracterizados por accionistas y grupos de poder activos, donde sus principales accionistas son empresas bancarias, un Consejo de Administración independiente de la dirección, lo cual permite tener un eficiente control de las actividades internas (Kojima, 1993; Kaplan, 1997; Franks y Mayer, 1998), y un limitado mercado de control corporativo". Tomado de: María Gracia García Soto. óp. cit. Pág. 14-15.

⁸² Tomado de: Luis Enrique Berrizbeitia, CAF. Presentación: *Institucionalidad y Desarrollo: Ética y Gobierno Corporativo en América Latina*. XXXVI Congreso Internacional de CONINDUSTRIA, 2006. En: http://www.conindustria.org/web2005/trcc/congre-so2006/berrizbeitia_p.pdf

⁸³ Gaudencio Esteban Velasco (coord.). *El gobierno de las sociedades cotizadas - Informe Olivencia*. Madrid, Marcial Pons Ediciones Jurídicas y Sociales S.A., 1999.

⁸⁴ El informe Olivencia hace "hincapié en la necesidad de incorporar a este órgano de gobierno una mayoría de consejeros externos (no vinculados con la dirección de la empresa), la separación de los cargos de presidente y primer ejecutivo de la sociedad, la creación de comisiones delegadas en el seno del Consejo, el establecimiento de una adecuada frecuencia de reuniones del Consejo y la reducción del número de consejeros de forma que se incremente la operatividad en los procesos de toma de decisiones". Tomado de: María Gracia García Soto. óp. cit. Pág. 14-15.

Posteriormente, y como producto de la revisión del Informe Olivencia, se profirió el Informe Aldama en 2003, el cual se centra en los deberes, responsabilidad y transparencia de la administración, dentro de la cual se encuentran incluidos los Consejos⁸⁵.

Es importante referir la relevancia que tuvo en esta materia la Ley 26 de 2003 del Mercado de Valores y su Orden ECO/3722/2003 (emitida en desarrollo de la ley), que se dirigieron fundamentalmente a posibilitar y generar el mejoramiento de la transparencia en las entidades cotizables,⁸⁶ exigiendo un Informe Anual de Gobierno Corporativo (que especifica su contenido y estructura) y la obligación de contar con una página web para la atención de los accionistas en cuanto a la información (previendo su contenido mínimo). De esta manera, se habilitó a la Comisión Nacional del Mercado de Valores para puntualizar "el contenido y estructura del Informe Anual de Gobierno Corporativo de las sociedades cotizadas" y para "determinar las especificaciones técnicas y jurídicas, y la información que las sociedades anónimas cotizadas han de incluir en la página web"⁸⁷.

En este marco, la Circular 1 de 2004 de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, que informa sobre el Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas que cotizan en bolsa⁸⁸, establece las especificaciones del *link* mencionado, y el contenido y estructura del informe anual. En concreto, el último debe tener el siguiente contenido mínimo, el cual se menciona a grandes rasgos (se hace explícito que las entidades referidas están enmarcadas en la autorregulación y en esta medida pueden añadir cualquier otra información relacionada con el Buen Gobierno):

- Estructura de la propiedad.
- Estructura de la administración: composición del Consejo de Administración, reglas de organización y funcionamiento, remuneración de los miembros, indicación de los miembros que no ostenten la calidad de independientes.
- Operaciones vinculadas y operaciones intragrupo.
- Sistemas de control del riesgo.
- Funcionamiento de la Junta General.
- Grado de seguimiento de las recomendaciones en materia de Buen Gobierno o explicación de la falta de seguimiento.

En España ha jugado un papel importante el Instituto de Consejeros-Administradores -IC-A- en relación con la elaboración de los nuevos informes que han propendido por recoger las propuestas y recomendaciones internacionales, especialmente de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE- y de la Unión Europea⁸⁹. El IC-A, con el documento publicado en

⁸⁵ El Informe Aldama aborda problemas como *"los relativos a la especificación de los deberes de lealtad y diligencia, la definición de los conflictos de interés, el funcionamiento de los Consejos de Administración y la Junta General de Accionistas, así como la relación entre las empresas cotizadas y otras empresas con las que mantienen relaciones comerciales o de servicios de asesoramiento"*. *Ibídem*. Pág. 14-15.

⁸⁶ Bajo este entendido *"la información ha de ser clara, íntegra, correcta y veraz, sin que pueda incluirse información que por ser sesgada, abarca un espacio temporal insuficiente, no ser contrastable, no incluir las oportunas advertencias o por cualquier otro motivo, pueda inducir a error o confusión o no permita al inversor hacerse un juicio fundado de la entidad"*. Comisión Nacional del Mercado de Valores. Circular 1 de 2004. En: http://www.cnmv.es/legislacion/legislacion/circulares/1_04.htm

⁸⁷ *Ibídem*.

⁸⁸ Esta Circular también se refiere a *"otras entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales de valores y otros instrumentos de información de las sociedades anónimas cotizadas"*.

⁸⁹ Este instituto promueve las mejores prácticas internacionales de Gobierno Corporativo, ofreciendo al tiempo formación y otras actividades relacionadas con el Buen Gobierno.

junio del año 2004, titulado "Código de Buenas Prácticas para los Consejeros y el Consejo", lanzó una serie de propuestas que pretenden servir de referente para su aplicación por parte de las sociedades cotizadas;⁹⁰ entre las más relevantes están⁹¹:

- **Junta General:** responsabilidades del Consejero en el derecho de información de los accionistas, convocar con mayor antelación de lo exigido legalmente, completa información sobre todos los puntos a tratar en la reunión, dar acceso condicionado a los accionistas para incluir temas en el orden del día, poner los presidentes de los Comités a disposición de la Junta, estimular el voto de los inversionistas institucionales (su política de voto debe hacerse pública cuando esté en contravía de las propuestas del Consejo), posibilitar el voto electrónico, justificación de propuestas de Acuerdo, llevar a la Junta temas que puedan suponer conflictos para aprobación.
- **Consejo de Administración:** actuar con base en el interés social; estructuración en Comisiones subordinadas al Consejo; separación entre presidente no ejecutivo y primer ejecutivo; composición por mayoría de consejeros independientes; creación de la figura de consejero principal en sociedades con accionista mayoritario y presidente ejecutivo (actúa como mediador entre el Consejo y su presidente, manteniendo informado al último), donde los consejeros independientes no pueden ser menos de 1/3 del total de los miembros del órgano; consejeros informados (no pueden aprobar lo que no conocen); criterios de independencia para consejeros independientes estrictos y renovables anualmente; comités mínimos (de Nombramientos, Retribuciones y Auditoría); planes de sucesión para los miembros del Consejo; papel del Consejo en la estrategia de la organización; papel de los comités en situaciones como cambio de control o fusión (emiten recomendaciones en estos casos); transparencia y conflictos de intereses; papel del secretario del consejo con independencia e imparcialidad; evaluación anual del Consejo, sus comités y consejeros; que los consejeros posean conocimientos, dedicación y responsabilidad (para facilitar su labor programas de acogida y formación continuada, y proveer asesoría externa en determinados casos).

Por último, es indispensable referir la visión que sostiene la Comisión Nacional del Mercado de Valores de España, para la cual el Buen Gobierno Corporativo precisa una real voluntad de asumir la filosofía que inspiran sus directrices, dejando de practicarlo como una apariencia externa.

3. El Buen Gobierno en el Sector Financiero Español

Las entidades españolas del sector financiero se caracterizan por una antigua actividad, siendo el Gobierno Corporativo desde hace años uno de sus temas reiterativos. La problemática existente en el Estado español, sin embargo, es similar a la vivida en algunos países de Latinoamérica (de economías más recientes), donde se evidencian las siguientes temáticas propias del sector financiero:

- Existe un activo papel del Estado en la protección de los intereses de los *stakeholders* del sector (principalmente la protección del ahorro) y en la estabilidad del sistema.
- Importancia de la autoevaluación y la regulación normativa obligatoria como complementos (adicional a la autorregulación).
- Previsión de los riesgos propios de la gestión bancaria y su adecuado manejo.
- Cumplimiento de estándares aceptados internacionalmente.

⁹⁰ Incluso los principios que contienen este Código pueden ser aplicados por sociedades no cotizadas.

⁹¹ Lo reseñado es tomado casi textualmente de: IC-A. Nota de prensa. *Principios de buen gobierno corporativo, para su aplicación por el Consejo y los consejeros*. En: http://www.iconsejeros.com/prensa/documentos_download/buengobierno_aplicacion.pdf

Sin embargo, en España existen unos elementos diferenciadores que caracterizan las prácticas de Buen Gobierno y que pueden generalizarse de la siguiente manera⁹²:

- Los Consejos de Administración y los comités (de Apoyo a la Dirección y a la Administración) están compuestos por miembros independientes (especialmente el Comité de Compensaciones en su totalidad).
- El Comité de Auditoría es el responsable de contratar y supervisar al auditor independiente.
- Existe una prevención sobre préstamos a funcionarios y directores.
- Se lleva a cabo la evaluación anual del desempeño del Consejo Directivo.
- Existen procedimientos para los empleados que están relacionados con contabilidad y auditoría.
- Las reglas sobre las cualidades de los consejeros está establecida formalmente.
- La evaluación y manejo del riesgo está compaginada con las políticas de la empresa.
- Se establecen claramente los conflictos de interés.

De esta manera, se evidencia que las Prácticas de Buen Gobierno que se verifican en España, son similares a las observadas en el continente latinoamericano, con la marcada diferencia de poseer una economía más antigua y desarrollada, por lo cual, aunque se trata de las mismas previsiones, se observa un mayor cumplimiento en dicho país y, en general, en el continente europeo.

VIII. A Manera de Nota Final

El Buen Gobierno no puede basarse únicamente en la adopción de un Código de Mejores Prácticas Corporativas; éste solamente se constituye como la base y el derrotero sobre el cual han de cimentarse las Prácticas de Buen Gobierno, construyendo una cultura organizacional de transparencia, para lo cual es indispensable que sea cumplido y por ello tangible para los grupos de interés internos y externos, quienes valoran e identifican los comportamientos corporativos de la organización. Así, se convierte la transparencia de la entidad en una ventaja competitiva que no puede copiarse, se hace perdurable y por ello rentable. Lo contrario hace inexistente la cultura organizacional, porque las prácticas corporativas no son consistentes ni con la actuación de la entidad bancaria, ni con su plan estratégico, perdiendo así la transparencia, base de la confianza.

De esta manera, el Buen Gobierno debe pensarse no como una obligación, sino como una "inversión" que otorgará sendos retornos en la reducción del riesgo, especialmente referidos al sector financiero⁹³.

En el moderno proceso de globalización es vital que las empresas, especialmente las cotizables en bolsa de valores, sostengan una simetría corporativa de conformidad con la realidad en la que operan, en la medida en que los lineamientos de Gobierno Corporativo se van dando a un paso

⁹² Guillermo Cruz, Deloitte. *Análisis de las principales condiciones regulatorias en el ámbito mundial en materia de gobierno corporativo*. Septiembre de 2003. En: http://www.deloitte.com.mx/boletin_clientes/boletin_gobierno_corporativo/DOCUMENTS/Art_Guillermo_Cruz.pdf

⁹³ Alberto Diamond, KPMG Panamá. Presentación: *Gobierno corporativo*. IX Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna y Administración de Riesgos. Panamá, 2005. En: http://www.felaban.com/memorias_congreso_clain_2005/7diamond_a_gob_corporativo.pdf

más "lento" que la actuación diaria:⁹⁴ por ello el sistema propio de Buen Gobierno de las entidades financieras debe nacer prioritariamente de la autorregulación, cumpliendo siempre, claro está, los parámetros obligatorios que deben ser observados, dependiendo del país de que se trate.

En Latinoamérica aún estamos en el aprendizaje de comportarnos como empresas globales y multinacionales. Sin embargo, en los casos mencionados se pueden observar comportamientos compaginables con los practicados a nivel global, por poseer estructuras que vienen marcadas por la casa matriz (casos BBVA Colombia o Santander Santiago). Sin embargo, cabe la importancia de comportamientos que no tienen esta referencia (casos Itaú, Bradesco, Bci y Bancolombia, que aun- que son entidades netamente brasileñas, chilenas o colombianas, están entre los más altos estándares de Buen Gobierno a nivel latinoamericano, siendo destacables en esta materia)⁹⁵.

Sin embargo, a nivel general (no sólo haciendo referencia al sector financiero) en Latinoamérica hay mucho por gerenciar en la integración de Buenas Prácticas Corporativas a nivel regional (incluyendo a Brasil, Colombia y México, países relativamente más "avanzados" en la región), porque además de la observancia de las prácticas reconocidas a nivel norteamericano o europeo, se deben crear unos parámetros propios, que hagan también referencia a nuestros característicos patrones de comportamiento, a nuestras divergentes pero particulares culturas, fundamentada en valores comunes.

⁹⁴ "Vivimos una "asimetría moral" dentro de las empresas y entre los diferentes países. En el avasallante e inevitable proceso de globalización, las buenas prácticas empresariales en los Gobiernos Corporativos, evolucionaron a una velocidad mucho más lenta que el desarrollo de sus habilidades para incorporar nuevas tecnologías y mercadear sus productos; incluso, las Universidades y las Escuelas de Negocios, tardaron mucho en incorporar la enseñanza de estrategias gerenciales para la transparencia, más allá de una aproximación filosófica de la ética en la actuación empresarial. Se escribieron numerosos códigos éticos, inclusive en empresas que hoy son cuestionadas por sus actuaciones y que fueron más teoría o deseo que práctica o actuación. Hemos vivido una etapa donde algunos Códigos Éticos nacieron del transparente interés de áreas como recursos humanos, pero que para la alta dirección fueron más una estrategia de comunicación hacia afuera, que partes estructurales de una transformación cultural que cubra a todo y a todos los que conforman la empresa. Esa etapa concluyó, aun para aquellos que no se han dado cuenta todavía. Cuando los recursos son escasos, como sucede hoy en Latinoamérica y las ideas son exageradamente divergentes, la lucha por el poder se acentúa dentro de la empresa. La división de bandos dentro de la organización va a depender de la filosofía empresarial y la cohesión de la cultura corporativa solo encuentra garantía si se comparten valores". Revista Razón y Palabra. *El Gobierno Corporativo y la realidad latinoamericana*. Entrevista a Italo Pizzolante.

En: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/n37/ipizzolante.html>

⁹⁵ Cabe anotar que las instituciones mencionadas operan a nivel mundial.

Agradecimientos

La presente investigación no hubiera sido posible sin la colaboración y el compromiso de las siguientes personas e instituciones:

Argentina

Analía Schnaidman. Coordinadora del Comité de Derecho Bancario de la Comisión Argentina para FELABAN. Senior Legal Adviser, HSBC.

Bolivia

Fernando Rodríguez Mendoza. Director, Consultora Jurídica Rodríguez Mendoza Soc. Civ.

Brasil

- Wilson Roberto Levorato. Director General de la Federación Brasileira de Bancos -FEBRABAN-.
- Eloisa Cristina Marón. Asesora Técnica, Comité de Operaciones Internacionales, Federación Brasileira de Bancos -FEBRABAN-.
- José Guimarães de Monforte. Presidente, Instituto Brasileiro de Gobierno Corporativo -IBGC-.
- Ana Cristina Nogueira. Secretaría, Instituto Brasileiro de Gobierno Corporativo -IBGC-.
- Antonio Cezar Bergantini. Director de Auditoría, Itaú Holding Financeira S.A.
- Wagner Roberto Pugliese. Director Gerente, Banco Itaú Holding Financeira S.A.
- Domingos Figueiredo de Abreu. Director Gerente, Banco Bradesco S.A.
- Dagilson Ribeiro Carnevali, Secretaria General, Banco Bradesco S.A.
- Rafaella Caroline de Oliveira Trindade, Secretaria General Governança Corporativa, Banco Bradesco S.A.

Colombia

- Maricielo Glen de Tobón. Secretaría General, Federación Latinoamericana de Bancos -FELABAN-.
- Carolina Fajardo Triana. Asesora, Federación Latinoamericana de Bancos -FELABAN-.
- Claudia Díaz-Granados, Exasesora, Federación Latinoamericana de Bancos -FELABAN-.
- Claudia Marcela Estrada. Asistente Vicepresidencia, Secretaría General, Bancolombia.
- Ulises Canosa Suárez. Área Jurídica y Secretaría General, Vicepresidente Ejecutivo, BBVA Colombia.
- Ruth Yamile Salcedo Younes. Asesora Jurídica, Vicepresidencia Jurídica, BBVA Colombia.
- Andrés Calvas Negrón. Asistente de Investigación del Proyecto.

Chile

- Alejandro Alarcón Pérez. Gerente General, Asociación de Bancos e Instituciones Financieras de Chile A.G.
- Cristina Farah Fugate. Encargada de Asuntos Internacionales, Asociación de Bancos e Instituciones Financieras de Chile A.G.

- Carolina Téllez R. Directora Académica, MBA, Universidad Gabriela Mistral.
- Ignacio Yarur Arrasate. Bci -Banco de Crédito e Inversiones-.
- Pedro Balla. Fiscal, Bci -Banco de Crédito e Inversiones-.
- Juan Pedro Santa María Pérez. Director Jurídico Corporativo, Grupo Santander Santiago.

Ecuador

- Ernesto Chiriboga. Vicepresidente Ejecutivo, Asociación de Bancos Privados del Ecuador.
- Marco Antonio Rodríguez. Consultor Legal, Asociación de Bancos Privados del Ecuador.

El Salvador

Dionisio Machuca. Dirección Legal de Scotiabank El Salvador.

México

Flavio A. Torres Nájera, ABM.

Nicaragua

Maria Eugenia Morote N. Asesor Legal, Asociación de Bancos Privados de Nicaragua -ASOBANP-.

Perú

Luis Pizarro Aranguren. Pizarro, Botto & Escobar Abogados.

República Dominicana

Shirley Acosta Luciano. Consultora Jurídica, Centro Financiero BHD

Uruguay

Adrián Leiza, Estudio Leiza-Schurjin.

Bibliografía

Adam Smith. 1776. En: http://www.fasecolda.com/docs/Gob_corp/Fase_Gob.pdf

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional -USAID-. Casals & Associates. *Modelo de gestión ética para entidades del Estado: fundamentos conceptuales y manual metodológico*. Bogotá D.C., 2006.

Alberto Diamond, KPMG Panamá. Presentación: *Gobierno Corporativo*. IX Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna y Administración de Riesgos. Mayo de 2005. En: http://www.felaban.com/memorias_congreso_clain_2005/7diamond_a_gob_corporativo.pdf

* Alejandra Pazos Barbosa. Valentina Marín Gómez. *El Gobierno Corporativo en entidades bancarias colombianas*. Tesis. Universidad de Los Andes. Junio de 2006 .

Alex Kostyuk. *Section 4 Corporate World News*. En: [http://www.virtusinterpress.com/additional_files/journ_coc/issues/COC_\(Volume_3_Issue_1_Fall_2005\).pdf](http://www.virtusinterpress.com/additional_files/journ_coc/issues/COC_(Volume_3_Issue_1_Fall_2005).pdf)

Alfredo Ibarguen. IAAG Consultoría & Corporate Finance. *Gobierno Corporativo. Estudio de casos*. En: <http://www.invertir.org.pe/Admin-bol/banco/0/actividades/11/archivos/Gob%20Corp%20Casos%20A.L-%20ALfredo%20Ibarguen.pdf>

* Álvaro Triana Soto. *Presentación: Evaluación y compensación de miembros de junta directiva*. Foro: Remunerando a Juntas Directivas. Bogotá, febrero 22 de 2007.

Andrés Bernal, Centro Internacional para la Empresa Privada -CIPE- Confederación de Cámaras de Comercio -CONFECÁMARAS-. *Gobierno corporativo*. En: http://www.icpcolombia.org/archivos/revista/No%206/18_gobierno.pdf

_____. International Finance Corporation -IFC- Confederación de Cámaras de Comercio -CONFECÁMARAS-. Presentación: *El Gobierno corporativo en Colombia*. Bogotá, marzo 6 de 2006. En: http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/IFC_Materials_Spanish_Portuguese

Andrés Gaitán Rozo. *Consideraciones éticas y jurídicas alrededor de las sociedades de familia*. En: Primer encuentro internacional de empresas de familia: un desafío a la competitividad. Medellín: Institución Universitaria CEIPA; agosto de 2002.

Andrés Langebaek Rueda, Corporación Andina de Fomento -CAF-. *Gobierno corporativo, desarrollo de mercado de capitales y ley de quiebras*. En: <http://www.concertacion.ec/conferencias/resumenLangebaek2006-09-05.pdf>

_____. Corporación Andina de Fomento -CAF-, Federación de Aseguradores Colombianos -FASECOLDA-. Presentación: *Creando un buen gobierno corporativo en la región andina*. Febrero de 2006. En: http://www.fasecolda.com/docs/Gob_corp/Fase_Gob.pdf

Andrés Nobl. *Gobierno Corporativo, requisito básico para el desarrollo a través de los mercados de valores (el ejemplo de Brasil)*. En: www.ave.org.ve/docs/casebrazil.doc

Asociación Bancaria de Panamá -ABP-. *Pacto ético empresarial de Panamá*. En: <http://www.asociacionbancaria.com/ANEXOPA.htm>

* Las referencias bibliográficas marcadas con un asterisco (*) corresponden a textos que llegaron a manos de los investigadores por fuentes no tradicionales, de tal manera que no se conoce si hasta el momento han sido publicadas o si continúan siendo documentos inéditos.

Augusto Acosta Torres. Superintendencia Financiera de Colombia. *Representantes legales, miembros de junta directiva y revisores fiscales de emisores de valores. Circular 028 de 2007*. En: <http://www.superfinanciera.gov.co/Codigopais/circular.htm>

Banco Central Europeo. *Informe anual de gobierno corporativo, 2006*. En: <http://www.ecb.int/ecb/orga/governance/html/index.es.html>

Banco de Pagos Internacionales de Basilea. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. *La mejora del gobierno corporativo en las organizaciones bancarias. Febrero de 2006*. En: <http://www.bis.org/publ/bcbs122es.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo -BID-. Boletín Ética y Desarrollo, Edición No. 221. En: <http://www.iadb.org/etica/documentos/info.htm>

Banco Mundial. Fondo Monetario Internacional -FMI-. *Financial sector assesment: a handbook. Capítulo 9: Assesing the legal structure of financial insitutions*. En: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/WBI/WBIPROGRAMS/FSLP/0>

Bancoldex. *Panamá, sistema bancario*. Junio de 2004. En: http://www.bancoldex.com/pdf/sistema_bancario_panamá_junio_2004.pdf

Bancolombia. *Código de Buen Gobierno, 2001*. En: <http://www.grupobancolombia.com/contenidoCentralizado/informacionEmpresarial/relacionInversionistas/gobiernoCorporativo/codigoBuenGobierno/documentos/codigodeBuenGobierno200716Julio.pdf>

Banco Santander Colombia S.A. *Código de buen gobierno para el Banco Santander Colombia S.A. y las sociedades vinculadas al Grupo Santander en Colombia. Versión aprobada por la Junta Directiva del Banco Santander Colombia S.A. Reunión del 19 de enero de 2007*. En: <http://www.santandertrust.com.co/pragma/documenta/documentos/3548/informacion/CODIGOBGV012007.pdf>

Banesto. *Memoria de responsabilidad social corporativa, 2005*. En: http://www.nebrija.com/responsabilidad-social/docs/Banesto_Memoria_RSC_2005.pdf

Basle Committee on Banking Supervision. *International convergence of capital measurement and capital standards, Basel Committee on Banking Supervision. Basle, julio de 1988*. En: <http://www.bis.org/publ/bcbs04a.pdf>

BBVA. *Código de Gobierno Corporativo BBVA Colombia*. En: http://www.bbva.com.co/pdf/codigo_corporativo.pdf

_____. *Estatuto social*. En: http://www.bbva.com.co/pdf/estatuto_social.pdf

_____. *Código de Gobierno Corporativo BBVA Colombia. Anexo: reglamento de la Junta Directiva*. En: http://www.bbva.com.co/pdf/codigo_corporativodirec.pdf

_____. *Informe anual de Gobierno Corporativo, ejercicio 2006*. En: http://inversores.bbva.com/TLBB/fbin/A-48265169_2006_tcm238-87219.pdf

_____. *Informe de gestión, 2005*. En: www.bbva.com.co/pdf/2005.pdf

_____. *Informe de gestión, 2006*. En: www.bbva.com.co/pdf/2006.pdf

Bernardo Barona. *Importancia y beneficios de las buenas prácticas de gobierno corporativo para Colombia*. En: http://www.kpmg.com.co/files/documen_corp_gov/release/lb_c3_01.htm

Bimal Jalan. *Corporate governance and the financial sector: somme issues*. En: <http://www.bis.org/review/r020115a.pdf>

Blanca-Monica Panqueva-Bernal. *Corporate governance in the USA, Germany, and Colombia: Economic impact and future trends*. Boletín 60, CONFECÁMARAS. En: www.gobiernocorporativo.com

Board of Directors of the New York County Lawyers' Association. *Task force on corporate governance's Not-For-Profit. Corporate board best practices report*. En: http://www.nycla.org/siteFiles/Publications/Publications323_1.pdf

Bolsa de Valores de Panamá. *Código de Buen Gobierno de la Bolsa de Valores de Panamá*. En: http://www.panabolsa.com/sys/upload/files/PDFs/pdfs_generales/Codigo_Buen_Gobierno.pdf

Bonnie McGeer. *What it takes to win respect from world's CEOs*. En: American Banker, 00027561, 8/17/2004, Vol. 169, Fascículo 158.

Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Madrid. *Informe anual de gobierno corporativo. Cajas de ahorro*. España. En: http://www.cajamadrid.es/Ficheros/CMA/ficheros/Informe_GobCorp_2004.PDF

Carlos A. Barsallo P. Comisión Nacional de Valores -CNV-. *Aspectos jurídicos del gobierno corporativo en Panamá*. En: http://200.46.126.10/Gobierno%20Corporativo/aspecto_juridicos.pdf

* _____. *Gobierno Corporativo en Panamá: situación actual*.

Celina Vansetti-Hutchins. *Strengthened latin banks start lending*. En: Euromoney, 00142433, Sept 2004, Vol. 35, Fascículo 425.

Centro de Desarrollo Industrial. Sociedad Nacional de Industrias. *Nota de Prensa*. Perú. Septiembre 27 de 2006. En: http://www.cdi.org.pe/IGC_2006_2007.htm

Centro de Estudios de Mercados de Capitales y Financiero -MC&F-. Perú: *Código de Buen Gobierno Corporativo para empresas emisoras de valores. Proyecto para discusión y comentarios*. Noviembre de 2001. En: <http://www.ecgi.org/codes/documents/codigocbgc2811011difusion.pdf>

Charles Oman. Daniel Blume. *Gobernabilidad corporativa: el desafío del desarrollo*. En: <http://usinfo.state.gov/journals/ites/0205/ijes/oman.htm>

Chistine Ryan. Chew Ng. *Public sector corporate governance disclosures: an examination of annual reporting practices in Queensland*. En: <http://eprints.qut.edu.au/archive/00005185/>

Chris Mallin. Andy Mullineux. Clas Wihlborg. *The financial sector and corporate governance: the UK case*. En: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=754291

Centro Internacional para la Empresa Privada -CIPE-. *Instituting corporate governance in developing, emerging and transitional economies*. En: http://www.cipe.org/programs/corp_gov/pdf/CGHANDBOOK.pdf

Civilizar, revista electrónica de difusión científica. Universidad Sergio Arboleda Bogotá-Colombia. Edición 10. *La banca colombiana frente al Pilar I del Acuerdo de Basilea II*. En: <http://www.usergioarboleda.edu.co/civilizar>

Comisión de las Comunidades Europeas. *Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. En: <http://www.esade.es/academico/doctorado/libroverdeok.pdf>

Comisión Nacional de Valores de Panamá. *Gobierno corporativo en Panamá*. En: <http://www.panamacompra.gob.pa/documentosconvertidos/2007-3-65-0-08-CM-000041-ET.Pdf>

Comisión Nacional del Mercado de Valores. *Circular 1 de 2004*. En: http://www.cnmv.es/legislacion/legislacion/circulares/1_04.htm

Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores -CONASEV-. *Principios de buen gobierno para las sociedades peruanas*. Julio de 2002. En: <http://www.confiep.org.pe/facipub/upload/publicaciones/1/137/2bpublicacionprincipiosdebuengobierno.pdf>

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. Acuerdo de Capitales de Basilea. *Capítulo I. Suficiencia de capital y consolidación*. En: <http://www.ccsbso.org/Documentos/Cap%C3%ADtulo%20I%20Suficiencia%20de%20capital%20y%20consolidaci%C3%B3n.pdf>

_____. *Convergencia internacional de medidas y normas de capital*. Junio de 2006. En: <http://www.bis.org/publ/bcbs128esp.pdf>

_____. *Debida diligencia de clientes para bancos*. Octubre de 1999. En: <http://www.asbaweb.org/Documentos/publicaciones/01-PUB-ESP-Debida%20diligencia%20para%20clientes%20de%20bancos.pdf>

_____. *El cumplimiento y la función de cumplimiento en los bancos*. Texto traducido por la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas. Abril de 2005. En: <http://www.asbaweb.org/Documentos/publicaciones/05-PUB-ESP-Cumplimiento%20-%20bcbs113.pdf>

_____. *El Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea*. Traducción de la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA). En: http://www.bis.org/publ/bcbsca03_s.pdf

_____. *Fortaleciendo el gobierno corporativo en organizaciones bancarias*. Traducción de la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas. Febrero de 2006. En: <http://www.asbaweb.org/Documentos/publicaciones/2006-02-Bcbs122.pdf>

_____. *Implementación de Basilea II: consideraciones prácticas*. Traducción de la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas. Julio de 2004. En: <http://www.asbaweb.org/Documentos/publicaciones/04-PUB-ESP-Implementacion%20de%20Basilea%20II%20-%20Consideraciones%20Practicas.pdf>

_____. *La relación entre los supervisores bancarios y los auditores externos de los bancos*. En: <http://www.asbaweb.org/Documentos/publicaciones/02-PUB-ESP-Relacion%20entre%20supervisores%20bancarios%20y%20auditores%20externos.pdf>

_____. *Marco para la evaluación de los sistemas de control interno*. Enero de 1998. En: <http://www.asbaweb.org/Documentos/publicaciones/98-PUB-ESP-Marco%20para%20la%20evaluacion%20de%20sistemas%20de%20control%20interno.pdf>

_____. *Metodología de los principios básicos*. En: <http://www.asbaweb.org/Documentos/publicaciones/99-PUB-ESP-Metodologia%20de%20los%20Principios%20Basicos.pdf>

_____. *Visión general del Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea*. Enero de 2001. En: <http://www.asbaweb.org/Documentos/publicaciones/01-PUB-ESP-Vision%20General%20del%20Nuevo%20Acuerdo%20de%20Capital.pdf>

Confederación de Cámaras de Comercio -CONFECÁMARAS-. *Cómo están los bancos colombianos según Latin Finance y Management & Excellence*. Boletín 63. En: www.gobiernocorporativo.com.co/colombia/boletines.htm

_____. *El estudio de competitividad y el gobierno corporativo en Colombia*. Boletín 64. En: http://www.kpmg.com.co/files/documen_corp_gov/2005/Boletin_64.pdf

_____. *Nuevo programa regional: promoviendo el gobierno corporativo en Colombia, Ecuador y Venezuela*. Boletín 65. En: www.gobiernocorporativo.com

_____. *Qué es corporate governance*. En: <http://www.confecamaras.org.co/cgcolombia/queesgobiernocorporativo.pdf>

_____. *Texto aprobado en el Congreso de la República de la Ley del Mercado Público de Valores en lo referente a gobierno corporativo*. Boletín 61. En: www.gobiernocorporativo.com.co/colombia/boletines.htm

Committee on Sponsoring Organizations of the Treadway Commission -COSO-. *Internal control-integrated framework*. En: http://www.felaban.com/boletin_clain/revista_5_sarbarnes_oxley_seccion.doc

Confederación de Cámaras de Comercio -CONFECÁMARAS-. Centro Internacional para la Empresa Privada -CIPE-. *White Paper, principios y marco de referencia para la elaboración de un Código Marco de Buen Gobierno*. En: http://www.fasecolda.com/docs/Gob_corp/codigoconfecamaras.pdf

Consejo Coordinador Empresarial. *Código de Mejores Prácticas Corporativas*. En: <http://www.uas.mx/cegc/>

Consultores Jurídicos Ayala Dillon Fernández Linares. *Inventario de normas venezolanas aplicables a los principios de gobierno corporativo*. Noviembre de 2003. En: www.ave.org.ve/detalle.asp?ID=31

Corporación Andina de Fomento -CAF-. *Gobierno corporativo: lo que todo empresario debe saber*. En: http://www.kpmg.com.co/files/documen_corp_gov/2006/CAF-Gov_Corp.pdf

_____. *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo. Eficiencia, equidad y transparencia en el manejo empresarial*. En: http://www.ccbvq.com/zhtmls/p_gobcorpo/p_gobcorp/C%F3dAnd.pdf

Corporate Governance Committee of the Private Sector Organization of Jamaica. *The private sector organization of Jamaica code on corporate governance*. En: http://www.ecgi.org/codes/documents/jamaica_code_final_25oct2006.pdf

Daniel Echaiz Moreno. *A propósito de la reciente aplicación del gobierno corporativo a nivel del Estado en Perú*. Boletín 65, CONFECÁMARAS. En: www.gobiernocorporativo.com

David Morgan. *Rating banks: risk and uncertainty in an opaque industry*. En: <http://www.e-aer.org/archive/9204/92040874.pdf>

Decreto Ley 663/93. *Estatuto financiero*. En: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1348#0>

Department of Finance Canadá. *Corporate governance of financial institutions*. En: http://www.fin.gc.ca/activty/pubs/corpgover_e.pdf

Donald Johnston. *White Paper sobre Gobierno Corporativo en América Latina*. En: <http://www.oecd.org/dataoecd/5/13/22368983.pdf>

El Foro Conjunto. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. Organización Internacional de Comisiones de Valores. Asociación Internacional de Supervisores de Seguros. *Principios sobre concentraciones de riesgos*. Diciembre de 1999. En: <http://www.asbaweb.org/Documentos/publicaciones/99-PUB-ESP-Principios%20sobre%20Concentraciones%20de%20Riesgo.pdf>

Elazar Berkovitch. Ronen Israel. *Optimal bankruptcy laws across different economic systems*. En: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=140416

Elsa González Esteban. *Análisis ético del Informe Cadbury: aspectos financieros del gobierno de las sociedades*. En: Papeles de ética, economía y dirección. Madrid: Editorial Nacional, núm. 5, 2000.

Eugene Fama. Michael Jensen. *Separation of ownership and control*. En: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=94034

Evangelina Lardizábal. *Honduras*. En: <http://www.iflr.com/?Page=17&ISS=22686&SID=656623>

Felipe Tami. *Gobierno corporativo y banca de desarrollo*. En: http://www.alide.org.pe/an_estudios.asp?P=AN

Fernando Morales Parada. *Gobierno corporativo: aspectos sobre la situación en Chile*. Boletín 65, CONFECÁMARAS. En: www.cipe.org/regional/lac/confec/pdf/boletin65.pdf

Gaudencio Esteban Velasco. *El gobierno de las sociedades cotizadas*. Madrid: Marcial Pons Ediciones Jurídicas y Sociales S.A., 1999.

Gilberto Arango. *Estructura económica colombiana*. En: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/hisfinissant.htm>

Guillermo Cruz, Deloitte. *Análisis de las principales condiciones regulatorias en el ámbito mundial en materia de gobierno corporativo*. En: http://www.deloitte.com.mx/boletin_clientes/boletin_gobierno_corporativo/DOCUMENTS/Art_Guillermo_Cruz.pdf

* Gustavo Arriagada Morales, Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile. *Fortaleciendo el gobierno corporativo en organizaciones bancarias*. Minuta. Agosto 2007.

* ____ *Presentación: Fortaleciendo el gobierno corporativo bancario "Una visión del regulador"*. Agosto, 2007.

Howard Gospel. Andrew Pendleton. *Finance, corporate governance and the management of labour: a conceptual and comparative analysis*. En: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=437268

* Humberto Serna Gómez. Edgar Suárez Ortiz. Mónica Restrepo Campiño. *Presentación: Los Códigos de Buen Gobierno: reto hacia la profesionalización, la transparencia y la gobernabilidad*. 2004.

* Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. -ISA-. *Presentación: Prácticas de buen gobierno en ISA*. Julio 1 de 2005.

International Finance Corporation -IFC-. *Avances en gobierno corporativo en América Latina y los estudios de casos del Círculo de Compañías*. En: [http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/IFC_Materials_Spanish_Advances_en_Gobierno/\\$FILE/304,18,Propósitos](http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/IFC_Materials_Spanish_Advances_en_Gobierno/$FILE/304,18,Propósitos)

____ *Círculo de Empresas de la Mesa Redonda de América Latina de gobierno corporativo. Reunión inaugural*. En: [http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/IFC_Materials_Spanish_Circulio_de_Empresas/\\$FILE/Circulio_de_Empresas+Bovesta_May_10_2005.ppt](http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/IFC_Materials_Spanish_Circulio_de_Empresas/$FILE/Circulio_de_Empresas+Bovesta_May_10_2005.ppt)

____ *Gobierno corporativo*. En: [http://ifc1n1.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/CG-Brochure-S.pdf/\\$FILE/CG-Brochure-S.pdf](http://ifc1n1.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/CG-Brochure-S.pdf/$FILE/CG-Brochure-S.pdf)

____ *Las iniciativas del IFC en gobierno corporativo en América Latina - Propuesta de valor*. En: [http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/IFC_Materials_Spanish_Las_iniciativas_Albisetti/\\$FILE/2+Roberto+Albisetti+new+manager.ppt](http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/IFC_Materials_Spanish_Las_iniciativas_Albisetti/$FILE/2+Roberto+Albisetti+new+manager.ppt)

____ *Papel del IFC en el fortalecimiento del gobierno corporativo en América Latina*. En: [http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Factsheet_LAC_Spanish/\\$FILE/06_Factsheet_LAC_Spanish.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Factsheet_LAC_Spanish/$FILE/06_Factsheet_LAC_Spanish.pdf)

International Finance Corporation -IFC-. Confederación de Cámaras de Comercio - CONFECÁMARAS-. *El gobierno corporativo en Colombia*. En: [http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/IFC_Materials_Gobierno_Corporativo_Bernal_Bogota_2006/\\$FILE/El+Gobierno_corporativo_en_Colombia_Bernal_Bogota_March_06_2006.ppt](http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/IFC_Materials_Gobierno_Corporativo_Bernal_Bogota_2006/$FILE/El+Gobierno_corporativo_en_Colombia_Bernal_Bogota_March_06_2006.ppt)

International Finance Corporation -IFC-. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OECD-. *Estudio de casos de buenas prácticas de gobierno corporativo*. Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo. En: <http://www.oecd.org/dataoecd/31/25/37846689.pdf>

Istemi Demirag. *Towards beter governance and accountability. Exploring the relationships between the public, private and the community*. En: <http://www.greenleaf-publishing.com/pdfs/jcc15int.pdf>

Instituto Argentino para el Gobierno de las Organizaciones -IAGO-. *Código de Mejores Prácticas de Gobierno de las organizaciones para la República Argentina*. En: http://www.ecgi.org/codes/documents/argentina_2004_es.pdf

Instituto de Buen Gobierno Corporativo -IBGC-. *Code of best practices of corporate governance. Brazil*. En: www.ibgc.org

Instituto de Consejeros Administradores -IC-A-. *Principios de buen gobierno corporativo, para su aplicación por el Consejo y los consejeros - España*. http://www.iconsejeros.com/img_noticias/BUEN%20GOBIERNO%20VALENCIA%20sin.pdf

_____. *Principios de buen gobierno corporativo. Código de buenas prácticas para consejeros y administradores*. En: http://www.iconsejeros.com/funciones/docs_download/0511PBGC_esp.pdf

* Jaime Bueno Miranda, KPMG Colombia. Presentación: *Corporate governance, herramienta clave para la competitividad empresarial*. Agosto de 2002.

Jaime Eduardo Santos Mera. Mauricio Ortiz Lora. *El administrador de instituciones financieras*. Monografía No. 4 de la serie corporate governance. CESA-INCOLDA. Bogotá: 2004.

James Ang. Jess Chua. Jhon Mcconnell. *The administrative costs of corporate bankruptcy: a note*. En: <http://ideas.repec.org/a/bla/jfinan/v37y1982i1p219-26.html>

* Jeannette Forigua Rojas. Superintendencia Financiera de Colombia. Presentación: *Gobierno corporativo, iniciativas en Colombia*. Julio de 2006.

Jeffrey Sonnenfeld. *¿What makes great boards great?* En: http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/common/item_detail.jhtml?id=R0209H

Jorge Obediente. *El gobierno corporativo y la banca-Panamá*. En: <http://mensual.prensa.com/mensual/contenido/2002/01/07/hoy/opinion/403069.html>

Jorge Pinzón Sánchez. Superintendencia Bancaria de Colombia. *El Gobierno Corporativo de los establecimientos de crédito: un elemento estratégico para el desarrollo*. XXXIX Convención Bancaria y de Entidades Financieras. Junio de 2004. En: <http://www.superfinanciera.gov.co/ComunicadosyPublicaciones/Discursos/discursosostablecimiento.htm>

José Ignacio Llaguno Musons. *Gestión del riesgo operativo en las entidades de crédito: un camino sin retorno*. En: <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/513.pdf>

José Luis Fernández Fernández. *Globalización, ética y gobierno corporativo*. EL MUNDO / Domingo 26 de diciembre de 1999 / Número 13. En:

Juan Fernández-Armesto. Francisco Hernández. *El gobierno de las sociedades cotizadas: situación actual y reformas pendientes*. Madrid, 2000. En: www.jfarmesto.com

Kartik Athreya. *Welfare implications of the bankruptcy reform, act of 1999*. En: <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6VBW-475J4XF-6/2/da900fea677d8b50797a02163db69364>

Kena Spencer y Juan Manuel Martans. *El gobierno corporativo en el sistema bancario panameño*. En: <http://www.sbs.gob.pe/Journal/volumen22/7Spencer.pdf>

Kern Alexander. *Corporate governance and banks: the role of regulation in reducing the principal-agent problem*. En: <http://www.palgrave-journals.com/jbr/journal/v7/n1/abs/2340003a.html>

Leonardo Schvarstein. *La inteligencia social de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós. 2003.

Ley Sarbanes-Oxley, 2002. En: http://www.kpmg.com.co/services/services_corp_gov_sarbanes.htm

Luca Enriques. *Códigos de buen gobierno: método y criterios para la elaboración de un apropiado sistema de corporate governance*. Monografía No. 3 de la serie *corporate governance*. CESA-INCOLDA. Bogotá, 2003.

Luis Enrique Berrizbeitia, Corporación Andina de Fomento -CAF-. Presentación: *Institucionalidad y desarrollo: ética y gobierno corporativo en América Latina*. XXXVI Congreso Internacional de CONINDUSTRIA 2006. En: http://www.conindustria.org/web2005/rcc/congreso2006/berrizbeitia_p.pdf

Luis Humberto Ustariz. *Corporate governance: evaluación y reto frente al riesgo operativo en el Nuevo Acuerdo de Basilea*. Boletín 53, CONFECÁMARAS. En: <http://www.gobiernocorporativo.com.co/private/Boletines/Boletin%20No%2053.pdf>

Luisa Fernanda Elorza. Marco legal del gobierno corporativo en Colombia. En: <http://www.cipe.org/regional/lac/confec/pdf/boletin58.pdf>

_____. *Marco legal del gobierno corporativo en Colombia (segunda parte)*. Boletín 59, CONFECÁMARAS. En: <http://www.cipe.org/regional/lac/confec/pdf/boletin59.pdf>

Management & Excellence y Latin Finance. *Estudio de los bancos latinoamericanos más éticos y sostenibles en el 2006*. En: <http://www.management-rating.com/archivo/M&E%20LF%20Banks%20Ranking%202006%20V2L.pdf>

_____. *Los bancos más éticos y mejor manejados de Latinoamérica*. En: <http://www.management-rating.com/archivo/LATAM%20Banks%20LF%202005%20Final%20Spanish.pdf>

_____. *Most sustainable Latin America mid-cap banks 2007*. En: <http://www.management-rating.com/archivo/LATAM%20Banks%20LF%202005%20Final%20Spanish.pdf>

María Gracia García Soto. *El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial: evidencia en las cajas de ahorros españolas*. Tesis Doctoral de Economía. En: www.eumed.net/tesis/mggs/index.htm

Mariassunta Giannetti. *Financial liberalization and banking crises: the role of capital inflows and lack of transparency*. Diciembre de 2005. En: <http://ssrn.com/abstract=869388>

Matthias Arzbac. Álvaro Durán. *Regulación y supervisión de cooperativas de ahorro y crédito en América Latina*. En: <http://www.neticoop.org.uy/article118.html>

McKinsey & Company. *Potenciando el gobierno corporativo de las empresas en Chile*. Junio de 2007. En: http://www.icare.cl/eventos_anteriores_2007/Gob_Corporativo_Baja.pdf

Mike Lubrano, International Finance Corporation -IFC-. Presentación: *El foro de gobierno corporativo global y grupo consultivo del sector privado. Una introducción*. Marzo de 2002. En: <http://www.superfinanciera.gov.co/seminarios/Lubrano.pdf>

_____. *Metodología de gobiernos corporativos del IFC*. En: [http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Methodology_Spanish/\\$FILE/Methodology+-Mike+Lubrano.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Methodology_Spanish/$FILE/Methodology+-Mike+Lubrano.pdf)

Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile. *Principales contenidos proyecto de ley gobiernos corporativos de empresas privadas*. En: http://www.minhda.cl/prensa.php?opc=showContenido&id=12190&nav_id=10247&contar=1&tema_id=&code=sa2SgpSuhbEKc

Nabil Miguel Agramont. Superintendencia de Pensiones, Valores y Seguros. Presentación: *Implementación del gobierno corporativo en Bolivia*. En: www.iimv.org/actividades2/Bolivia2002/ponencias/nabil.ppt

Omar Ricardo Gómez. *Basilea I y II*. En: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ve/>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OECD-. *Companies circle of the Latin American corporate governance roundtable*. En: http://www.oecd.org/document/53/0,3343,en_2649_37439_35659573_1_1_1_37439,00.html

_____. *Development and center for international private enterprise. Corporate governance in development*. <http://213.253.134.29/oecd/pdfs/browseit/4103081E.PDF>

_____. *Principios de gobierno corporativo de la OCDE*. En: <http://www.oecd.org/dataoecd/47/25/37191543.pdf>

_____. *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*. En: http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_sp.pdf

_____. Centro para la Cooperación con los Países No Miembros de la OCDE. *White Paper sobre Gobierno Corporativo en Latinoamérica*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá. 2004.

Paola Gutiérrez, Confederación de Cámaras de Comercio -CONFECAMARAS-. *Gobierno corporativo en Latinoamérica*. En: http://www.fasecolda.com/docs/Gob_corp/Est_latam.pdf

_____. *Gobierno corporativo en Latinoamérica. ¿Cómo ven los inversionistas las prácticas empresariales de los países latinoamericanos?* En: http://www.fasecolda.com/docs/Gob_corp/Est_latam.pdf

_____. *La calificación de Colombia en prácticas de gobierno corporativo*. En: http://www.kpmg.com.co/files/documen_corp_gov/release/lb_c5_01.htm

Penny Cincanelli, José Antonio Reyes. *Corporate governance in banking: a conceptual framework*. En: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=253714

Raghuram Rajam, Luigi Zingales. *El gobierno de la nueva empresa. Nuevas reglas para el cambiante mundo de los negocios*. En: <http://www.chicagogsb.edu/capideas/spanish/sum00rajan.pdf>

* Ramón Castaño, Oscar Pardo, Humberto Serna. *Primer informe sobre el rol de las Juntas Directivas de hospitales públicos del Distrito*. Universidad de Los Andes, 2004.

Renee Adams, Macy O'Hara. *¿Is corporate governance different for bank holding companies?* En: <http://www.ny.frb.org/research/epr/03v09n1/0304adam.pdf>

Revista Razón y Palabra. *El gobierno corporativo y la realidad latinoamericana. Entrevista a Italo Pizzolante*. En: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n37/ipizzolante.html>

Rodolfo Apreda, Jean Chen, Alex Kostyuk, Kam-Ming Wan. *Section 4 corporate world news*. En: [http://www.virtusinterpress.org/additional_files/journ_coc/issues/COC_\(Volume_1_Issue_1_Fall_2003\).pdf](http://www.virtusinterpress.org/additional_files/journ_coc/issues/COC_(Volume_1_Issue_1_Fall_2003).pdf)

Sarbanes-Oxley. *Sección 404. La punta del iceberg del cumplimiento*. En: http://www.felaban.com/boletin_clain/revista_5_sarbarnes_oxley_seccion.doc

Sigurt Vitols. *Changes in Germany's bank-based financial system: implications for corporate governance*. En: <http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8683.2005.00433.x>

Stephany Griffith-Jones. Miguel Angel Segoviano. Stephen Spratt. *Basilea II: Los países en desarrollo y la diversificación de la cartera*. En: <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/5/19425/lcg2231eGriffithJones.pdf>

Superintendencia de Valores de Colombia. *Resolución 400 de 1995*. En: <http://www.titularizadora.com/esp/normas/ListNormas.aspx?Tipo=2>

_____. *Resolución 275 de 2001*. En: <http://www.superfinanciera.gov.co/Codigopais/circular.htm>

_____. *Información Código de Buen Gobierno*. En: www.supervalores.gov.co

Superintendencia Financiera de Colombia. *Circular Externa 28 de 2007. Código de mejores prácticas corporativas-Colombia-Código País*. En: <http://www.superfinanciera.gov.co/Codigopais/textos/codigopias.pdf>

Teodoro Wigodski. Franco Zúñiga. *Gobierno corporativo en Chile después de la Ley de OPAs*. En: <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges38.pdf>

The Business Roundtable. *Statement on corporate governance*. En: <http://www.businessroundtable.org/taskForces/taskforce/document.aspx?qs=6CA5BF159F949514481138A74EB1851159169FEB5693BB2>

The High Level Group of Company Law Experts. *Report of the high level group of company law experts on a modern regulatory framework for company law in Europe*. Brussels. November, 2002. En: http://www.iconsejeros.com/funciones/docs_download/Informe_winter.pdf

Tomás Mariano Adrian H. Presentación: *Gobierno corporativo. ¿Viejas ideas... En nuevo empaque?* Segundo curso de regulación y supervisión de mercados sudamericanos de valores. Santa Cruz de La Sierra, Bolivia. Octubre de 2000. En: <http://www.iimv.org/actividades2/Bolivia2000/Programa.pdf>

Universidad de Antioquia. Facultad de Ciencias Económicas. Departamento de Ciencias Contables. Presentación: *El gobierno corporativo. Octubre 2004*. En: <http://agustinianos.udea.edu.co/~wwwmngn/contaduria/Anexos/CBGCUdeA.ppt>

Watson Wyatt Spain. *Noticias: código unificado: el nuevo marco regulatorio del gobierno corporativo*. En: <http://www.watsonwyatt.com/europe/spain/pubs/TendenciasOnline/render2.asp?id=16280>

William Donaldson. *Corporate governance: what has happened and where we need to go*. En: http://findarticles.com/p/articles/mi_m1094/is_3_38/ai_107422979

<http://www13.itaubr.com.br/PortalRI/HTML/port/download/demon/ra311206.pdf>

<http://www.bbva.com.co/?conozca/historia/r02index001.html>

http://prensa.bbva.com/view_object.html?obj=22.101.c.4044

<http://www.buengobierno.com/>

<http://www.cipe.org/regional/lac/confec/pdf/boletin47.pdf>

http://www.consumer.es/web/es/medio_ambiente/2007/04/01/161385.php

<http://www.corporacionpp.org.co/>

http://www.dnp.gov.co/paginas_detalle.aspx?idp=291

<http://www.eumed.net/tesis/mggs/index.htm>

<http://www.finanzas.com/id.1848980/noticias/noticia.htm>

<http://www.grupobancolombia.com>

<http://www.grupobancolombia.com/conoceBancolombia/informacionEmpresarial/conoceBancolombia/historia/index.asp?opcion=op1>

<http://www.grupobancolombia.com/conoceBancolombia/informacionEmpresarial/conoceBancolombia/visionMisionValores/index.asp?opcion=op>

[1 http://www.hospitalmilitar.gov.co/](http://www.hospitalmilitar.gov.co/)

<http://www.itau.com.br>

http://www.notofilia.com/el_sistema_bancario_hacia_1923/

http://www.portafolio.com.co/port_secc_online/porta_inte_online/2007-06-07/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-3534305.html

<http://www.secretariassenado.gov.co/>

<http://www.superfinanciera.gov.co/Cifras/financiera/ef/ec/bancos/0001042007.zip>

<http://www.superfinanciera.gov.co/Cifras/financiera/ef/historico/bco/01061998.zip>

<http://www.supervalores.gov.co/governancepreguntas.htm>

http://www.todo1.com/NASApp/cs/ContentServer?pagename=Banco/co/index&chi=mi_bancoco&pais=co&pg=article&id=1015957336507

<http://www.transparenciacolombia.org.co/>

https://www.uria.com/esp/actualidad_juridica/n4/art02.pdf

REFERENCIAS CASO BANCO BBVA-COLOMBIA, COLOMBIA

- Entrevista con Ulises Canosa Suárez. Área Jurídica y Secretaría General, Vicepresidente Ejecutivo, BBVA Colombia.
- Entrevista con Ruth Yamile Salcedo Younes. Asesora Jurídica, Vicepresidencia Jurídica, BBVA Colombia.
- Código de Buen Gobierno de BBVA Colombia.

- Códigos de Conducta BBVA Colombia.
- Estatutos Sociales BBVA Colombia.
- Informe Anual BBVA Colombia 2006.
- Portal en Internet www.bbva.com.co

REFERENCIAS CASO BANCO Bci-BANCO DE CRÉDITO E INVERSIONES-CHILE

- Entrevista con Ignacio Yarur Arrasate. Bci Chile.
- Entrevista con Pedro Balla. Fiscal, Bci Chile.
- Código Buen Gobierno Bci Chile.
- Código de Ética Bci Chile.
- Informe Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial, 2006 Bci Chile.
- Informe Responsabilidad Social Empresarial, 2006. Bci Chile.
- Memoria 2006 Bci Chile;
- Portal en Internet www.bci.cl

REFERENCIAS CASO BANCO BRADESCO S.A., BRASIL

- Entrevista con Domingos Figueiredo de Abreu, Director Gerente, Banco Bradesco S.A.
- Soporte informativo de Dagilson Ribeiro Carnevali, Secretaría General, Banco Bradesco S.A.
- Soporte informativo de Rafaella Caroline de Oliveira Trindade, Secretaría General Governança Corporativa, Banco Bradesco S.A.
- Código de Ética Corporativo y Sectorial Bradesco.
- Portal de Internet www.bradesco.com.br
- Presentación del Informe sobre Gobierno Corporativo de Bradesco a Mayo de 2007.
- Relatoría de Sostenibilidad de 2006. Bradesco.
- Relatoría Anual, 2006. Bradesco.
- Revista Bradesco. Mayo-Junio de 2007. Edición 218.

REFERENCIAS CASO BANCO ITAÚ HOLDING FINANCEIRA S.A., BRASIL

- Entrevista con Wagner Roberto Pugliese. Director Gerente, Banco Itaú Holding Financeira S.A.
- Entrevista con Antonio Cezar Bergantini. Director de Auditoría, Banco Itaú Holding Financeira S.A.
- Código de Ética Corporativo. Itaú.
- Folleto Gobierno Corporativo Banco Itaú Holding Financiera.
- Folleto Itaú Cultural. Institucional.

- Folleto Fundación Itaú Social.
- Folleto Sostenibilidad de Itaú.
- Folleto Uso Consciente del Crédito Itaú.
- Portal de Internet www.italu.com.br

REFERENCIAS CASO BANCOLOMBIA, COLOMBIA

- Entrevista con Claudia Marcela Estrada, Asistente Vicepresidencia, Secretaría General, Bancolombia.
- Código de Buen Gobierno Bancolombia.
- Código de Ética Bancolombia.
- Portal en Internet www.bancolombia.com
- Resultados financieros consolidados de Bancolombia para el trimestre terminado el 30 de junio de 2007.

REFERENCIAS CASO BRASIL

- Entrevista con José Guimarães de Monforte, Presidente del Instituto Brasileiro de Gobierno Corporativo -IBGC-.
- Soporte informativo de Ana Cristina Nogueira, Secretaría, Instituto Brasileiro de Gobierno Corporativo -IBGC-.

REFERENCIAS CASO CHILE

- Entrevista con Alejandro Alarcón Pérez, Gerente General, Asociación de Bancos e Instituciones Financieras de Chile A.G.
- Entrevista con Cristina Farah Fugate, Encargada de Asuntos Internacionales. Asociación de Bancos e Instituciones Financieras de Chile A.G.
- Soporte informativo de Carolina Téllez. Profesora, Universidad Gabriela Mistral.
- Estudio ICARE/McKinsey & Company 2004.
- Estudio ICARE/Mckinsey & Company 2007.
- Teodoro Wigodski S. Franco Zúñiga G. Gobierno Corporativo en Chile después de la ley de OPAs. Universidad de Chile, Santiago 2001.

REFERENCIAS CASO GRUPO SANTANDER SANTIAGO, CHILE

- Entrevista con Juan Pedro Santa María Pérez, Director Jurídico Corporativo, Grupo Santander Santiago.
- Defensoría del Cliente. Santander Santiago.
- Estados Financieros Anuales, 2006. Santander Santiago.
- Gobierno Corporativo. Santander Santiago.
- Historia Banco Santander Santiago.
- Investor Relations. Santander Santiago.

- Memoria Anual 2006. Santander Santiago.

REFERENCIAS COMITÉ LATINOAMERICANO DE DERECHO BANCARIO -COLADE-

Argentina

Analía Schnaidman. Coordinadora del Comité de Derecho Bancario de la Comisión Argentina para FELABAN. Senior Legal Adviser, HSBC.

Bolivia

Fernando Rodríguez Mendoza. Director, Consultora Jurídica Rodríguez Mendoza Soc. Civ.

Ecuador

- Ernesto Chiriboga. Vicepresidente Ejecutivo, Asociación de Bancos Privados del Ecuador.
- Marco Antonio Rodríguez. Consultor Legal, Asociación de Bancos Privados del Ecuador.

El Salvador

Dionisio Machuca. Dirección Legal de Scotiabank El Salvador.

Nicaragua

Maria Eugenia Morote N. Asesor Legal, Asociación de Bancos Privados de Nicaragua-ASOBANP.

Perú

Luis Pizarro Aranguren. Pizarro, Botto & Escobar Abogados.

República Dominicana

Shirley Acosta Luciano. Consultora Jurídica, Centro Financiero BHD.

Uruguay

Adrián Leiza, Estudio Leiza-Schurjin.

Este libro se terminó de imprimir
y encuadernar en octubre de 2007
en Bogotá, D.C., Colombia.
Se compuso en caracteres Berkeley Book
de cuerpo 11 puntos.