PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA
ESCUELA DE DERECHO

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE ABOGADO

"EL ANÁLISIS DEL TRATAMIENTO NORMATIVO ECUATORIANO DEL DIRECTORIO DE LOS BANCOS PRIVADOS A PARTIR DE LOS LINEAMIENTOS PARA UN CÓDIGO ANDINO DE GOBIERNO CORPORATIVO, PROPUESTO POR LA CAF"

ÁLVARO ORBEA

DIRECTORA: DRA. ROCÍO BERMEO

QUITO, 2013

Quito, 22 de Octubre de 2013

Señora Doctora
Ivette Haboud B.
SECRETARIA ABOGADA DE LA FACULTAD DE JURISPRUDENCIA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Presente

De mi consideración:

Mediante Oficio No. 622-SIG-13 de 10 de Octubre de 2013, pone en mi conocimiento que de conformidad con el Reglamento de Grados vigente, he sido designado Profesor Informante de la Disertación titulada **"EL ANÁLISIS DEL TRATAMIENTO NORMATIVO ECUATORIANO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS FINANCIERAS A PARTIR DE LOS LINEAMIENTOS PARA UN CÓDIGO ANDINO DE GOBIERNO CORPORATIVO, PROPUESTO POR LA CAF",** elaborada por el señor **ALVARO ORBEA CEVALLOS,** previo a la obtención del título de Licenciado.

Al respecto cumplo con informar lo siguiente:

La Tesis objeto del presente análisis, a lo largo de los cuatro capítulos que la conforman, así como en el apartado de las Recomendaciones, evidencia que el estudiante aborda con prolijidad el tema del Gobierno Corporativo aplicable a la administración de las Sociedades Anónimas, a nivel Andino, tema que si bien en origen puede tener connotaciones de orden técnico, en la práctica resulta inequívoco su carácter ético; al efecto, basta tener en cuenta la crisis bancaria ecuatoriana de fines del siglo anterior en el que se evidenciaron los devastadores efectos que comporta la ausencia de normas y medidas adecuadas que garanticen la transparencia y responsabilidad de la administración de una institución financiera ejercida desde su Directorio, sumado a ello la inocua o inexistente intervención de los entes de control y supervisión lo que configuró un escenario de crisis que liquidó la fe pública y del cual aún el Ecuador es víctima.

Sobre la base de las consideraciones expuestas y salvo el mejor criterio del señor Decano de la Facultad de Jurisprudencia, me permito imponer al presente trabajo la calificación de DIEZ.

Atentamente,

Dr. Diego Regalado Almeida
PROFESOR

23/10/13

Quito 30 de octubre de 2013

Señor Doctor
Santiago Guarderas Izquierdo
DECANO DE LA FACULTAD DE JURISPRUDENCIA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
Presente.-

De mi consideración:

Me cumple con el presente referirme al oficio No. 632-SJG-13-, de 21 de octubre de 2013, suscrito por la Dra. Ivette Haboud Bumachar B., Secretaria de la Facultad, quien me comunica que he sido designado Profesor informante de la Disertación de Licenciatura sobre el tema: "EL ANÁLISIS DEL TRATAMIENTO NORMATIVO ECUATORIANO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS FINANCIERAS A PARTIR DE LOS LINEAMIENTOS PARA UN CÓDIGO ANDINO DE GOBIERNO CORPORATIVO, PROPUESTO POR LA CAF", elaborada por el señor Álvaro Orbea Cevallos, previo a la obtención del título de abogado, para informar a su autoridad que la disertación, se conforma de tres capítulos, más las conclusiones y recomendaciones, redactados en 155 páginas, más los anexos, de la siguiente manera:

El Capítulo I, con el título "GOBIERNO CORPORATIVO EN LA REGION ANDINA", luego de la introducción, se parte de la definición de gobierno corporativo, ensayada por el Dr. Francisco Ribadeneira Suárez, como: "El conjunto de prácticas, formales e informales, que gobiernan las relaciones entre los administradores y todos aquellos que invierten recursos en la empresa, principalmente accionistas y acreedores", que para las prácticas de buen gobierno corporativo se precisó responder a las siguientes preguntas sobre la compañía: ¿Quién dirige? ¿Quién cumple las órdenes? ¿Cómo se comunican las órdenes y decisiones? ¿Quién prepara o fabrica los productos? ¿Quién vende o comercializa? ¿Quién lleva las cuentas de ingresos y gastos? ¿Quién hace los trámites administrativos?; a parte de estas interrogantes que dan lugar al buen Gobierno Corporativo, hay que añadir, que éste busca la sostenibilidad de las empresas, a través de la eficiencia, transparencia y responsabilidad ante la sociedad y sus integrantes.

En acto seguido, se señala como sujetos que constituyen el gobierno corporativo: los accionistas y su junta de accionistas; el directorio; la administración; y los grupos de interés; y resume los principios de gobierno corporativo, refiriendo en lo principal: el garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo; aludiendo a los derechos de los accionistas y funciones, clave en el ámbito de la propiedad; tratamiento equitativo de los

13

accionistas; el principio que alude al papel de las partes interesadas en el ámbito del gobierno corporativo; así como el de la divulgación de datos y transparencia; y completa con el relativo a la responsabilidad del consejo.

Luego el capítulo contiene el estudio sobre los antecedentes y justificación del gobierno corporativo; de la propiedad y control; la evolución de los informes de gobierno corporativo, a partir del informe Cadbury de 1992, hasta el código unificado; adicionalmente se incluye un análisis sobre los bancos privados ecuatorianos; su regulación en base a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero; el rol de la Superintendencia de Bancos y Seguros; la Codificación de Resoluciones de dicha Entidad y de la Junta Bancaria; el Derecho Bancario; Derecho Societario; entre otras normativas.

El Capítulo II, presenta "LAS RECOMENDACIONES EXPUESTAS EN LOS LINEAMIENTOS PARA UN CÓDIGO ANDINO DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA CORPORACION ANDINA DE FOMENTO", en el que después de la introducción, se puntualizan varias medidas recomendadas por el denominado lineamiento para un código andino de gobierno corporativo, como la necesidad de que en las corporaciones exista un Directorio; el carácter intangible de algunas funciones; dimensión del directorio; la inclusión de directores externos independientes; representación de los accionistas minoritarios; deber de los administradores de diligencia o fidelidad; la existencia de una comisión auditora; etc.

El Capítulo III, se contrae al "ANÁLISIS DEL ESTADO NORMATIVO ECUATORIANO ACTUAL RESPECTO DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LOS DIRECTORIOS DE LOS BANCOS PRIVADOS EN COMPARACIÓN CON LOS LCAGC", en el que se efectúa una breve introducción, se ensaya una propuesta metodológica, para cumplir el citado análisis, con vista a los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo, que son comparados con las disposiciones de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y las de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria, e inclusive tomando en cuenta la Constitución de la República.

Los asuntos relativos al gobierno corporativo que se comparan son en lo fundamental, la necesidad de un directorio, en el que se incorpore la teoría de la agencia; las facultades del directorio, distinguiendo las indelegables; la regulación del funcionamiento del directorio mediante un reglamento interno de organización y funcionamiento, diferenciando cuando decide la junta y cuando el directorio; la dimensión del directorio en el caso de lo preceptuado en el artículo 32 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, con no menos de cinco ni más de quince vocales principales, elegidos por la junta general de accionistas; las categorías de los miembros del directorio; nombramiento de directores, a partir de los requisitos para ser directores, como haber obtenido título universitario, no tener cheques protestados; el cese de los directores; regulación de los deberes delos miembros del directorio o administradores, como el deber de diligencia, teniendo presente los intereses del público; la retribución de los directores; la organización del directorio,

procurando la separación entre la administración y el gobierno; las comisiones del directorio, como la de auditoría; las previsiones sobre operaciones con partes vinculadas.

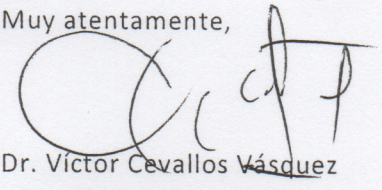
En el punto cuatro de la disertación, entre las conclusiones relevantes de la disertación tenemos se establece que las normas sobre el buen gobierno corporativo están destinadas a las empresas privadas, con el fin de que cambien sus estatutos y demás reglamentos para que estén en línea con las recomendaciones de gobierno corporativo, razón por la cual la normativa bancaria no topa determinados temas, que mediante la autorregulación si sedebería hacer; en lo referente al directorio, se concluye que, el artículo 30 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, manda que exista un directorio, pero lo define como el órgano de administración de un banco, lo cual se contrapone con la función que cumple el directorio desde la óptica de gobierno corporativo: esto es la de formular la estrategia, las políticas generales y la supervisión de la compañía, sin embargo, en el desarrollo de la ley y en la Codificación de las Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria se ratifica la idea de los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo; que la normativa emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros responden a prácticas de gobierno corporativo.

En el punto cinco, entre las recomendaciones principales citaré, la que plantea la necesidad que la Superintendencia de Bancos y Seguros efectúe una diferenciación en las categorías de directores, de manera que se defina a cada uno y sus requisitos con las atribuciones pertinentes; que luego de la distinción conceptual de los tipos de directores, se debe exigir la integración de una mayoría de directores externos independientes, tal como lo disponen los principios de gobierno corporativo; y, que se analicen los nuevos lineamientos de la CAF del 2013 por parte del ente contralor del sector bancario y financiero.

Finalmente, me permito expresar que la presente disertación constituye un buen trabajo de investigación, sobre un tema de mucho interés en el ámbito empresarial, se sustenta en una estimable bibliografía, con recomendaciones aceptables, por lo que le asigno la nota de nueve puntos sobre diez.

Del señor Decano con las seguridades de mi más alta consideración, me suscribo.

Muy atentamente,



Dr. Víctor Cevallos Vásquez
PROFESOR INFORMANTE DE LA DISERTACIÓN

ABSTRACT

Descripción del Objeto de la Investigación

La sociedad depende tremendamente de la estabilidad económica de los bancos y ésta solamente existe cuando hay una administración transparente y responsable con sus dueños y los grupos de personas que afecta, como los depositantes. La administración de los bancos privados recae en el Directorio, convirtiéndose así en un actor trascendental en la salud económica de una sociedad. En el año 2004 en base a dichos principios la Corporación Andina de Fomento (CAF), con ayuda de varias instituciones, promulgó un documento denominado Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo (LCAGC), que contenían una serie de recomendaciones y medidas adecuadas para las empresas regionales. Los LCAGC son el documento base de gobierno corporativo en el Ecuador, ya que están adecuados a la realidad empresarial nacional. Desde el año 2004 al año 2013, la Superintendencia de Bancos y Seguros, a través de la Junta Bancaria, ha emitido varias resoluciones, inspiradas en los LCAGC, que apuntan a la adopción de prácticas de gobierno corporativo por parte de los bancos privados.

Objetivo Central de la Investigación

Analizar como la normativa ecuatoriana, en particular la Ley Orgánica de Instituciones del Sistema Financiero y la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, han adoptado y asimilado los temas respecto de la regulación y organización del Directorio, propuestos por el documento denominado: Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo.

Metodología Empleada

Se emplea el método comparativo, a través de un análisis exegético, expuesto en un lenguaje simple y utilizando figuras para graficar las relaciones y conclusiones.

Aporte a la Ciencia Jurídica

Los resultados de la investigación apuntan a dos conclusiones básicas. Primero, el organismo que regula a los Bancos Privados, la Superintendencia de Bancos y Seguros, sí ha incursionado en regular ciertos temas de gobierno corporativo que rodean la organización y actuación del Directorio de dichas instituciones financieras. Segundo, no lo han hecho de forma exacta, ya que todavía existen algunas confusiones, vacíos y falta de entendimiento en algunos temas.

Como último, la investigación ofrece al lector la posibilidad de juzgar si el organismo regulador de los Bancos Privados debiera regular los temas que se exponen, o debiera dejar que dichas instituciones financieras se autorregulen. Siendo éste, un tema discutido por los expertos que manejan el tópico de Gobierno Corporativo.

DEDICATORIA

A todos los pasantes, practicantes y chasquis judiciales…

(*Además de mi tesis les dedico el siguiente escrito*)

Trova Caballerosa: ¿Pasantosa o Espantosa?

Esta no es la balada de un caballero liberando princesas, no es como todas y es como pocas, no es la historia del gato con botas, no, no es ninguna de esas. Trata sobre aquel excelso, escuálido, alfeñique, asistente judicial, que habita en ese mundo jurídico superficial, que con su espada que es la ley y con el miedo de no ir a la oficina con las manos vacías, se ha dedicado a contar excusas por el resto de sus días. Esta oda, que de proezas no se jacta, más que del abuso innecesario de palabras corteses, que hacen que los asistentes se muevan como peces.

Así comienza nuestra historia, en aquel día de gloria que aquella persona que pensó que ganarse la lotería era entrar a trabajar en un estudio de renombrada valentía, por pelear por justicia y honorario, siendo ese su más secreto corolario. En aquella entrevista de trabajo en donde el interrogatorio ha empezado y cada uno se ha catalogado, más serio que un domingo en misa, ocultando cualquier vestigio de una risa, con terno lavado, zapato lustrado y planchada su camisa. Uno por uno van pasando, uno alto, otro bajo, nombre, apellido y talla de corbata, no me gusta, el siguiente, carajo nos salvamos, ese último habría sido un tiro por la culata. Es así la subasta, adquieren sus productos, toda una sarta de brutos, pronto se enseñarán y serán educados, basta de ese vocabulario de joven mal hablado, que muy pronto se pondrán a hablar como un abogado.

Primer día de trabajo, y bombardean las advertencias raras por extraños vericuetos entre la oficina, que se esparcen desde la recepción a la cocina, previenen algún evento infortunado, como mirarle a un doctor directamente en los ojos, porque responderá como si fueras un mísero piojo, y ellos un monarca, líder, el rey, dónde quedó la teoría sobre la igualdad en democracia, tienen muy presente que los hombre solo son iguales ante la ley, una frase muy bonita que deja a los infortunados en desgracia.

Y es así como nuestro personaje entre el recorrido citadino rodeado de olores, colores y sabores, algo mismo aprende, con suerte el foco se le prende, y comienza a absorber, conocimiento invaluable, recogido con suela de zapato, con su terno y corbata, súper presentable, haciendo uso de vereda y asfalto.

Busca el significado de la vida entre pasillos, escritorios, buses, troles y ecovías; ruega que le entreguen los papeles al menos para los siguientes días, usando una habladuría de gran envergadura, que un gran futuro soñemos que asegura. Y de lecciones que aseguro faltan miles, esperamos que logre retener las suficientes en los años venideros para dejar a todos con cara de giles, y olvidarse de aquel discurso de joven justiciero.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todas las personas que con su ejemplo me inspiraron, y no me refiero a ellos como doctores u otro título, porque quienes están nombrados, antes que respetables profesionales son grandes personas: Leda Alfonso, Alan Cathey, Galo Cevallos María Piedad Cevallos, Ernesto Guarderas, Santiago Guarderas, María de los Ángeles Montalvo, Pamela Morillo, Hernán Orbea, Shuberth Pinzón, Íñigo Salvador, Ernesto Vásconez, Mónica Villagómez, Norman Wray, y en especial mi tutora, Rocío Bermeo.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN **13**

1. CAPÍTULO I: GOBIERNO CORPORATIVO EN LA REGIÓN ANDINA **16**

1.1. Introducción *16*

1.2. Gobierno corporativo *16*

1.2.1. Sujetos y principios 18

1.3. Antecedentes y justificación de gobierno corporativo *19*

1.3.1. Propiedad y control: Teoría de la Agencia 20

1.3.2. Evolución de los informes de gobierno corporativo 21

1.4. Los bancos privados ecuatorianos *23*

1.4.1. Generalidades de las instituciones financieras 23

1.4.2. Regulación de los bancos privados en el Ecuador 27

1.4.2.1. Ley Orgánica de Instituciones del Sistema Financiero (LOISF) 27

1.4.2.2. Superintendencia de Bancos y Seguros 28

1.4.2.3. Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros (CRSBS) 28

1.4.3. La importancia del directorio en los bancos privados ecuatorianos. 28

1.5. Relación con las ramas del derecho *28*

1.5.1. Derecho Bancario 29

1.5.2. Derecho Societario 29

1.5.3. Derecho Internacional Público 29

1.5.4. Derecho Comparado 30

1.6. Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo – 2004 *31*

1.6.1. Generalidades 31

1.6.2. Corporación Andina de Fomento 31

1.6.3. Construcción y desenlace de los LCAGC 32

1.6.4. Justificación 34

1.6.4.1. ¿Por qué revisar la normativa que rige a las instituciones financieras, en particular a los bancos privados, y por qué solamente lo que corresponde a su directorio? 34

1.6.4.2. ¿Por qué utilizar un documento internacional que no es de obligatorio cumplimiento para la comparación con la normativa ecuatoriana que rige al directorio de bancos privados? 34

1.6.5. Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo (2013) 35

2. CAPÍTULO II: LAS RECOMENDACIONES EXPUESTAS EN LOS LINEAMIENTOS PARA UN CÓDIGO ANDINO DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO **36**

2.1. Introducción *36*

2.2. Metodología y Doctrina *38*

2.3. Medidas que los LCAGC recomiendan que el Directorio adopte *39*

2.3.1. Necesidad de un Directorio (Medida 19) 39

2.3.1.1. Comparación con la Doctrina 39

2.3.2. Atribución de funciones de supervisión y definición de estrategia al Directorio. Carácter indelegable de algunas funciones (Medida 20 y 21) 41

2.3.2.1. Comparación con la Doctrina 42

2.3.3. Regulación del funcionamiento del Directorio mediante un reglamento de régimen interno de organización y funcionamiento (Medida 22) 43

2.3.3.1. Comparación con la Doctrina 44

2.3.4. Dimensión del Directorio (Medida 19 y 23) 44

2.3.4.1. Comparación con la Doctrina 45

2.3.5. Categorías de miembros del Directorio (Medida 24) 45

2.3.5.1. Directores Internos o ejecutivos 45

NOTA: En la versión digital del documento, la Tabla de Contenidos inteligente se encuentra en la barra lateral izquierda del programa Acrobat, en los Marcadores o Bookmarks.

2.3.5.2. Directores externos: 45
2.3.5.3. Directores Externos no Independientes: 45
2.3.5.4. Directores Externos Independientes: 46
2.3.5.4.1. Comparación con la Doctrina 46
2.3.6. Nombramiento (Medida 25 y 26) 47
2.3.6.1. Selección de los Directores 47
2.3.6.1.1. El procedimiento de elección: 48
2.3.6.1.2. Requisitos importantes generales para ser Directores: 48
2.3.6.1.3. Comparación con la Doctrina 48
2.3.6.2. Representación de los Accionistas Minoritarios: 49
2.3.6.2.1. Comparación con la Doctrina 49
2.3.6.3. Mayoría de Directores externos no ejecutivos en el Directorio 49
2.3.6.4. Designación de Directores Independientes 50
2.3.6.4.1. Comparación con la Doctrina 51
2.3.6.5. Declaración de independencia de los Directores 51
2.3.7. Cese de los Directores (Medida 27) 51
2.3.7.1. Comparación con la Doctrina 52
2.3.8. Regulación de los deberes de los miembros del Directorio o Administradores (Medidas 28, 29, 30) 52
2.3.8.1. Deber de Diligencia o fidelidad 53
2.3.8.1.1. Comparación con la Doctrina 53
2.3.8.2. Deber de Lealtad 53
2.3.8.2.1. Comparación con la Doctrina 54
2.3.8.3. Comunicación y tratamiento de los conflictos de interés 54
2.3.8.4. Deber de No Competencia 55
2.3.8.5. Deber de Secreto 55
2.3.8.6. Derecho al uso de los activos sociales 55
2.3.8.7. Derecho a la Información 55
2.3.8.7.1. Comparación con la Doctrina 56
2.3.8.8. Derecho a contar con el auxilio de expertos 56
2.3.8.8.1. Comparación con la Doctrina 56
2.3.9. Retribución a los Directores (Medidas 32 y 33) 57
2.3.9.1. Propuesta y Aprobación 57
2.3.9.2. Información sobre la Retribución 57
2.3.9.3. Contenido de la Retribución 57
2.3.9.4. Comparación con la Doctrina 58
2.3.10. La Organización del Directorio (Medidas 35 y 36) 58
2.3.10.1. El Presidente del Directorio 59
2.3.10.1.1. Comparación con la Doctrina 59
2.3.10.2. El Vicepresidente del Directorio 60
2.3.10.3. El Secretario del Directorio 60
2.3.10.3.1. Comparación con la Doctrina 61
2.3.10.4. El Ejecutivo Principal 61
2.3.10.4.1. Comparación con la Doctrina 61
2.3.10.5. La Alta Gerencia 62
2.3.11. Reglas sobre funcionamiento, convocatoria y organización del Directorio (Medida 31, 39 y 42) 62
2.3.11.1. Comparación con la Doctrina 63
2.3.12. Comisiones del Directorio (Medida 40) 63
2.3.12.1. La Comisión de Auditoría 63
2.3.12.1.1. Comparación con la Doctrina 65
2.3.12.2. Comisión de Nombramientos y Retribuciones 66
2.3.12.2.1. Comparación con la Doctrina 66
2.3.13. Competencia en materia de control de las operaciones vinculadas: ¿autorización de operaciones vinculadas? (Medida 41) 67

NOTA: En la versión digital del documento, la Tabla de Contenidos inteligente se encuentra en la barra lateral izquierda del programa Acrobat, en los Marcadores o Bookmarks.

3. CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL ESTADO NORMATIVO ECUATORIANO ACTUAL RESPECTO DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LOS DIRECTORIOS DE LOS BANCOS PRIVADOS EN COMPARACIÓN CON LOS LCAGC 69
3.1. Introducción 69
3.2. Propuesta metodológica 69
3.2.1. Objetivo 70
3.2.2. Referencias, temario y propuesta 70
3.2.2.1. Elaboración del temario 72
3.2.2.2. Propuesta 73
3.3. Comparación de gobierno corporativo con la Constitución de la República del Ecuador 75
3.4. Análisis normativo comparativo entre los LCAGC y la Ley Orgánica de Instituciones del Sistema Financiero y la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros. 78
3.4.1. NECESIDAD DE UN DIRECTORIO 78
3.4.2. ATRIBUCIÓN DE FUNCIONES DE SUPERVISIÓN Y DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA AL DIRECTORIO. CARÁCTER INDELEGABLE DE ALGUNAS FUNCIONES. 80
3.4.2.1. Facultades 80
3.4.2.1.1. Políticas y estrategias generales de la compañía. 80
3.4.2.1.2. Políticas de responsabilidad corporativa 86
3.4.2.1.3. Identificación de los principales riesgos de la compañía. 87
3.4.2.1.4. Determinación de las políticas de información con los accionistas 89
3.4.2.1.5. Determinación de las políticas de información con los grupos de interés 87
3.4.2.1.6. Previsión de la sucesión 96
3.4.2.1.7. Protección a los accionistas minoritarios 97
3.4.2.1.8. Creación de valor a partir de la estrategia 98
3.4.3. REGULACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DEL DIRECTORIO MEDIANTE UN REGLAMENTO INTERNO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO 100
3.4.4. DIMENSIÓN DEL DIRECTORIO 102
3.4.5. CATEGORÍAS DE MIEMBROS DE DIRECTORIO 103
3.4.6. NOMBRAMIENTO DE DIRECTORES 104
3.4.6.1. Facultad exclusiva e indelegable de la Asamblea General de Accionistas 104
3.4.6.2. Procedimiento de la elección 105
3.4.6.3. Requisitos para ser Directores 107
3.4.6.4. Directores Externos independientes 111
3.4.7. CESE DE LOS DIRECTORES 114
3.4.8. REGULACIÓN DE LOS DEBERES DE LOS MIEMBROS DEL DIRECTORIO O ADMINISTRADORES 115
3.4.8.1. Deber de diligencia 115
3.4.8.2. Deber de lealtad 116
3.4.8.3. Comunicación y tratamiento de los conflictos de interés 117
3.4.8.4. Deber de no competencia 120
3.4.8.5. Deber de secreto 121
3.4.8.6. Derecho al uso de los activos 122
3.4.8.7. Derecho a la información 122
3.4.9. LA RETRIBUCIÓN DE LOS DIRECTORES 124
3.4.9.1. Propuesta y aprobación 124
3.4.9.2. Información sobre la retribución 125
3.4.9.3. Contenido de la retribución 126
3.4.10. LA ORGANIZACIÓN DEL DIRECTORIO 127
3.4.10.1. El Presidente del directorio 127
3.4.10.2. El ejecutivo principal 128
3.4.10.3. La alta gerencia 129
3.4.11. COMISIONES DEL DIRECTORIO 130
3.4.11.1. Clases de Comisiones 130

NOTA: En la versión digital del documento, la Tabla de Contenidos inteligente se encuentra en la barra lateral izquierda del programa Acrobat, en los Marcadores o Bookmarks.

3.4.11.2. Comisión de auditoria 131
3.4.11.2.1. Generalidades 131
3.4.11.2.2. Competencias 133
3.4.11.3. Comisión de nombramientos y retribuciones 136
3.4.11.3.1. Generalidades 136
3.4.11.3.2. Funciones 138
3.4.12. OPERACIONES CON PARTES VINCULADAS 140

4. CONCLUSIONES 142
4.1. Conclusiones 142
4.1.1. De la necesidad de un directorio 142
4.1.2. Atribución de funciones de supervisión y definición de estrategia al directorio. Carácter indelegable de algunas funciones. 142
4.1.3. Regulación del funcionamiento del directorio mediante un reglamento interno de organización y funcionamiento. 143
4.1.4. Dimensión del directorio. 143
4.1.5. Categorías de miembros del directorio. 143
4.1.6. Nombramiento y requisitos para ser directores. 143
4.1.7. Cese de los directores. 144
4.1.8. Regulación de los deberes de los miembros del directorio o administradores. 144
4.1.9. La retribución de los directores. 144
4.1.10. La organización del directorio. 145
4.1.11. Reglas del funcionamiento, convocatoria y organización del directorio 145
4.1.12. Comisiones del directorio. 145
4.1.13. Operaciones con partes vinculadas. 146
4.2. Conclusión Final 146

5. RECOMENDACIONES 147

BIBLIOGRAFÍA 148

ANEXOS 151

Anexo I: Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo 152

Anexo II: Lista analizada y codificada de todas las recomendaciones propuestas en el Capítulo V de los LCAGC 200

Anexo III: Lista codificada para efectos de la disertación de toda la normativa que relacionada con los LCGAC le rige al directorio de los bancos privados 214

Anexo IV: Catálogo de relaciones entre las recomendaciones de los LCGAC (Anexo 2) y la normativa (Anexo 3) 241

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN DEL AUTOR 244

NOTA: En la versión digital del documento, la Tabla de Contenidos inteligente se encuentra en la barra lateral izquierda del programa Acrobat, en los Marcadores o Bookmarks.

INTRODUCCIÓN

Los niveles de producción actuales caracterizan a la época contemporánea y la empresa ha sido cómplice de dicha conquista económica. Quienes las dirigen han usado diversos tipos de compañías para disminuir el riesgo de sus emprendimientos y las han hecho crecer de sobremanera. Por tanto la empresa se ha convertido en uno de los actores económicos claves y ha logrado que la sociedad dependa de su buen desarrollo. Pero todas las compañías necesitan de una fuente de financiamiento que en la actualidad es provista en parte por los bancos que se encargan de capitalizar las ideas, negocios y emprendimientos, convirtiéndose en los actores más importantes del crecimiento económico mundial.

El ciudadano común debe enfrentarse a un mundo globalizado que depende de la salud económica de empresas cada vez más grandes, por lo que la buena administración de dichas sociedades es imprescindible para la estabilidad financiera. Los últimos años se han caracterizado por los escándalos empresariales que han logrado tambalear la economía mundial como el caso Enron, Worldcom o Parmalat. Pero las crisis verdaderamente severas, como la mundial del año 2008, han sido ocasionadas, en gran parte, por el mal gobierno de las instituciones financieras. La sociedad depende tremendamente de la estabilidad económica de los bancos y ésta solamente existe cuando hay una administración transparente y responsable con sus dueños y los grupos de personas que afecta (grupos de interés), como los depositantes. El gobierno de un banco está determinado por tres ejes: los accionistas (los dueños del banco que reunidos conforman la Asamblea General de Accionistas), el directorio o consejo de administración (órgano estratega y supervisor del banco que representa a los accionistas y determina la administración), y la gerencia (quienes efectúan la administración del día a día).

Desde la década de los ochentas, los expertos mundiales en negocios, representantes del estado, banqueros, y demás actores, entendieron que los escándalos empresariales caracterizados por la falta de ética y honestidad podían ser prevenidos si el gobierno de dicha compañía hubiese sido transparente y responsable. Por lo que estudiaron la administración íntegra de las empresas, los órganos que la componían y sus relaciones con los accionistas y los grupos de interés. A raíz de esas investigaciones crearon algunos informes que contenían recomendaciones que las compañías debían adoptar para demostrar a sus accionistas y a la sociedad que estaban bien administradas y que se encontraban saludables. Al final de los años 90, debido a una serie de escándalos empresariales en EEUU, dichos informes fueron estudiados por la Cámara de Representantes y convertidos en legislación para todas las

compañías con sede en dicho país (Ley Sabarnes-Oxley). Esa serie de prácticas establecidas en los informes detallados que gobiernan las compañías se denominó Gobierno Corporativo.

El Gobierno Corporativo era todavía ajeno para los ecuatorianos, pero a raíz de la crisis de 1999 se impuso una serie de regulaciones a los bancos que se asemejaban a prácticas de gobernanza corporativa. Dicha crisis económica fue originada, entre varios factores, por el cierre de algunas instituciones financieras, propiciado en parte por la falta de transparencia y responsabilidad de su administración que recae en el directorio, demostrando así su importancia en la economía nacional y por tanto el objeto de estudio en la presente disertación.

En el año 1999, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (*en adelante OCDE*) promulgó una serie de principios de gobierno corporativo para que los estados revisen y si fuese el caso, integren dichas medidas en su marco normativo. En el 2004 se revisó dichos principios y ese mismo año, la Corporación Andina de Fomento (en adelante *CAF*), con ayuda de varias instituciones, promulgó un documento denominado Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo (*en adelante LCAGC*), que contenían una serie de recomendaciones y medidas adecuadas a las empresas regionales. Los LCAGC son el documento base de gobierno corporativo en el Ecuador, ya que están adecuados a la realidad empresarial y es a partir de ese instrumento internacional que se han efectuado los cambios en la normativa nacional y en la reglamentación interna de los bancos privados.

Desde el año 2004 al año 2013, la Superintendencia de Bancos y Seguros, a través de la Junta Bancaria ha emitido varias resoluciones, inspiradas en los LCAGC, que apuntan a la adopción de prácticas de gobierno corporativo por parte de los bancos privados.

Los temas específicos que se analizan comparativamente entre los LCAGC y la normativa ecuatoriana, se encuentran en el capítulo V del instrumento de la CAF, y son los siguientes:

1. La necesidad de tener un Directorio.
2. Atribución de funciones de supervisión y definición de estrategia al Directorio. Carácter indelegable de algunas funciones.
3. Regulación del funcionamiento del Directorio mediante un Reglamento de régimen interno de organización y funcionamiento.
4. Dimensión del Directorio.
5. Categorías de Miembros del Directorio.
6. Nombramiento.

7. Cese de los Directores.
8. Regulación de los deberes de los miembros del Directorio o administradores.
9. La retribución de los directores.
10. La organización del Directorio.
11. Reglas sobre Funcionamiento, convocatoria y organización del Directorio.
12. Comisiones del Directorio.
13. Competencia en materia de control de las operaciones vinculadas: autorización de operaciones vinculadas.

La normativa que rige el funcionamiento del directorio de los bancos privados del Ecuador y se relaciona con los temas propuestos por los LCAGC, está comprendida en la Ley Orgánica de Instituciones del Sistema Financiero (*en adelante LOSIF*) y en la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros (*en adelante CRSBS*), específicamente en su Libro I, Títulos III, XIII y XIV.

1. CAPÍTULO I: GOBIERNO CORPORATIVO EN LA REGIÓN ANDINA

1.1. Introducción

Para entender la disertación se necesita comprender sustancial y ordenadamente lo siguiente: el concepto de gobierno corporativo, sus principios, sus antecedentes y justificaciones.

Después de dicha comprensión se expone muy escuetamente lo que significan los bancos en la historia de la humanidad, su funcionamiento y el tratamiento normativo que se les ha dado en el Ecuador.

Posteriormente se introduce el documento internacional con el que se trabajará: Los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo 2004, con su revisión de marzo de 2006 (LCAGC) de la Corporación Andina de Fomento (CAF), que se adjuntan en el ANEXO I.

1.2. Gobierno corporativo

Para el Dr. Francisco Ribadeneira Suárez, quien analizó de manera íntegra los LCAGC en comparación con la legislación societaria del Ecuador, gobierno corporativo es: "El conjunto de prácticas, formales e informales, que gobiernan las relaciones entre los administradores y todos aquellos que invierten recursos en la empresa, principalmente accionistas y acreedores."[1]

Para la CAF, que en su folleto de promoción de gobierno corporativo explica al empresariado Latinoamericano lo siguiente:

[1] Cfr. Francisco Ribadeneira Suárez. Análisis de los Lineamientos para un Código de Buen Gobierno Corporativo de la Corporación Andina de Fomento Frente a la Legislación Societaria Ecuatoriana. Quito, Programa de Gobierno Corporativo de Ecuador, 2007. Pg. 74

"Partamos por lo más elemental preguntándonos el significado del gobierno corporativo de una empresa. Antes que una definición apelemos al sentido común. Todo empresario llega a saber que para operar su empresa es necesario ante todo organizarla, es decir definir quién participa en ella y quién puede tomar decisiones en distintos aspectos de su funcionamiento. También se debe definir cómo se toman y ejecutan esas decisiones.

De esta forma, las empresas deben atender preguntas como: ¿quién dirige?, ¿quién cumple las órdenes?, ¿cómo se comunican las ordenes o decisiones?, ¿Quién prepara o fabrica los productos?, ¿quién vende o comercializa?, ¿quién lleva las cuentas de ingresos y gastos?, ¿quién hace los trámites administrativos?, ¿quién controla los inventarios?, etc. Lo cierto es que toda empresa absuelve este tipo de cuestiones con diferentes grados de elaboración o complejidad dependiendo del tamaño o tipo de negocio que se trate. Pero además notemos que tales definiciones no siempre se formalizan en documentos o de manera escrita pudiendo tan solo expresarse en prácticas que se adoptan en el ejercicio diario de la actividad empresarial. Nótese que son relevantes tanto la definición del marco para la toma de decisiones así como la forma como se ejecutan efectivamente esas decisiones.

Pues bien, cuando la empresa da respuesta a esas preguntas, está en realidad sentando las bases de su Gobierno Corporativo.

En concreto se trata del sistema por el cual una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo de su negocio o actividad económica. Se establece de esta manera: o La distribución de derechos y responsabilidades de los distintos participantes de la empresa, y o Las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones en la empresa.

Dicho de otro modo, se puede entender el gobierno corporativo de una empresa como el conjunto de prácticas, expresadas formalmente o no, que gobiernan las relaciones entre los participantes de una empresa, principalmente entre los que administran (la gerencia) y los que invierten recursos en la misma (los dueños y los que prestan dinero en general)."[2]

Para crear un concepto de Gobierno Corporativo que se use a lo largo de la investigación es necesario entender cuál es el problema que dicho concepto busca solucionar. Es así que Gobierno Corporativo son:

Una serie de prácticas que gobiernan las relaciones de los participantes de una empresa principalmente entre los que administran y los que invierten recursos en la misma, y que tiene como objetivo fundamental buscar la sostenibilidad de las empresas, a través de eficiencia, transparencia, y responsabilidad ante la sociedad y sus integrantes.

[2] Cfr. Corporación Andina de Fomento. Lineamientos para un Código de Gobierno Corporativo. Abril 2005. http://publicaciones.caf.com/media/1145/195.pdf. Pg. 28. Acceso: 03/05/2013

1.2.1. Sujetos y principios

A lo largo de las últimas décadas, principalmente en países anglosajones en que las empresas cotizadas en bolsa resultan ser un elemento clave de las economías respectivas, se han instaurado prácticas de gobierno corporativo para establecer confianza en los inversionistas y para proteger a todo tipo de accionistas y grupos de interés. Estos ejemplos fueron exportados a otras regiones, incluida la Comunidad Andina, claro que con otra óptica. La empresa constituye un medio de crecimiento económico que se debe dar con bases de buenas prácticas de gobierno para asegurar confianza y seguridad con proyección de desarrollo. Para entender las prácticas hay que determinar a los sujetos que constituyen el gobierno corporativo. Son los siguientes:

1. Accionistas y Junta de Accionistas
2. Directorio
3. Administración
4. Grupos de Interés o Stakeholders

Cada uno de estos sujetos se entrelaza en un sistema de orden e interacción, y cada uno enfrenta problemas diferentes que las prácticas de buen gobierno corporativo buscan solucionar.[3]

Las prácticas de gobierno corporativo son fruto de varios principios que envuelven al tema. El documento más importante que resume dichos principios son "Los Principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico". En el siguiente listado se detallan los principios mencionados:

"I. Garantizar la Base de un Marco Eficaz para el Gobierno Corporativo

El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras.19

II. Los Derechos de los Accionistas y Funciones Clave en el Ámbito de la Propiedad

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

[3] Cfr. Patricio Peña. "Las Mejores Prácticas de Gobernanza en el País". Memorias de Buen Gobierno Corporativo: 2006-2011. Revista No. 1. Quito, 2011. Pg. 3.

III. Tratamiento Equitativo de los Accionistas

El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de violación de sus derechos.2020

IV. El Papel de las Partes Interesadas en el Ámbito del Gobierno Corporativo

El marco para el gobierno corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero.

V. Divulgación de Datos y Transparencia

El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa.2020

VI. Las Responsabilidades del Consejo

El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas."[4]

En la disertación se tratará exclusivamente el Consejo Directivo o Directorio. Pero seguramente las prácticas que recomiendan los LCAGC nacen de los principios enunciados.

1.3. Antecedentes y justificación de gobierno corporativo

La generación de riqueza permite una democratización de la cultura y el conocimiento. Posiciona al ser humano en condiciones más paritarias.

Todos los sucesos históricos son o tienen una derivación económica. Antes de la revolución industrial, la generación de riqueza parecía si no ser estática, ser aritmética. Las condiciones sociales previas, limitaron el desarrollo variable de productos que explotan la creatividad y capacidades del hombre. A partir de la revolución industrial, con el remplazo de la labor manual, con máquinas y tecnologías que permiten apresurar el proceso productivo, se dio

[4] Cfr. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Principios de Gobierno Corporativo de la OCED. Paris, OECD Publications,

paso a un desarrollo geométrico de la producción. Esa generación de riqueza continua que existe hasta el momento es la moldeadora de la sociedad presente. [5]

Existe un vehículo importantísimo para la creación de riqueza en la historia de la humanidad y es la empresa. El desarrollo de la misma, ya sea de propiedad privada o pública, ha llevado a que se constituya, en unos países más que en otros, como una de las columnas de la economía. Las sociedades de personas o capital, de responsabilidad limitada, son la vía adecuada para la generación de riqueza de forma segura, y como consecuencia estas compañías han hecho fortunas para sus dueños. Es así que el espectro social, económico y hasta político de todas las personas depende directa o indirectamente de las empresas. Por esta razón el Estado ha encontrado necesario regular a las mismas y debe garantizar a través de normativa los derechos de los ciudadanos. No por eso debe moldear al mercado, ya que éste tiene la característica de ser espontáneo y sus actores buscarán siempre el lucro. Pero esa búsqueda de riqueza debe ser responsable, no tiene que ser momentánea, sino que debe buscar la sostenibilidad, beneficiando a los dueños de la compañía y a los miembros de la sociedad. Lamentablemente, en algunos casos, quienes han dirigido las empresas se han dejado seducir por un enriquecimiento pronto e irresponsable, ya que lo hicieron en detrimento de los accionistas y los stakeholders. Es por eso que las empresas, sabiendo que es de su mejor conveniencia alcanzar el lucro de forma sostenible, necesitan de prácticas de gobernanza dentro de la misma compañía que garanticen los derechos de propiedad de sus accionistas, la transparencia de sus ejecutivos y la responsabilidad con la sociedad. Las prácticas de gobierno corporativo son necesarias para garantizar la sostenibilidad de la empresa y para añadir valor a la misma.[6]

La afectación de las empresas no solo repercute en sus accionistas, administradores o directores, sino también en varios grupos de interés, y en última instancia, en la sociedad. Por lo tanto es trascendente que sean instituciones competitivas, seguras, confiables, pero sobre todo: sostenibles. Pero, existen varios obstáculos en la empresa que previenen la consecución de dichos objetivos. Es por esto que dichas instituciones deben hacerse la siguiente pregunta: ¿Cómo prevenir que estos obstáculos atenten de manera negativa contra la empresa?

1.3.1. Propiedad y control: Teoría de la Agencia

[5] Cfr. Cándido Paz-Ares. El gobierno corporativo como estrategia de creación de valor. Barcelona, Indret, 2004. P. 34.
[6] Cfr. Alba Cabrera Celi. El Gobierno Corporativo y la Problemática Actual en los Bancos. Quito, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Tesis, 2005. P. 22.

Desde 1983 se plantea de manera muy clara dos distintas funciones en una empresa, la propiedad y el control. En las empresas pequeñas no se nota una diferencia, pero en las grandes, es tajante la diferencia al ser que los administradores de la compañía no tienen ningún tipo de relación de propiedad con la empresa, y como consecuencia, su gestión no tiene repercusiones económicas a su patrimonio, sino que en el patrimonio de los accionistas. Es así que en la teoría de la agencia de las compañías existen 3 partes: los accionistas, la administración y la Junta Directiva. Los primeros entregan la agencia a la Junta Directiva para que pueda representarlos para tomar decisiones importantes que comprometen su propiedad. De esta manera se puede producir un *riesgo moral* que es cuando el agente puede obrar según sus propios beneficios, habiendo poco control hacia los accionistas. Una solución común en las compañías está en asociar a los administradores con los beneficios, es decir con bonos al final del año si ha cumplido un buen trabajo y ha presentado beneficios a los propietarios.[7]

1.3.2. Evolución de los informes de gobierno corporativo

El nacimiento del Gobierno Corporativo ocurre principalmente en las empresas que cotizan en las bolsas de valores estadounidenses y británicas, y que son el motor de la economía de los respectivos países. En la búsqueda de confianza de estas grandes corporaciones se realizaron una serie de estudios y se emitieron normas cuya búsqueda era que las empresas adoptaran regímenes que garantizaran su transparencia y el aseguramiento de una adecuada administración y gestión. Alrededor de las conclusiones que cada informe que se hizo arrojó hay una serie de problemas que se buscó solucionar y que resultó en un conjunto de prácticas que intentan solucionar éstos.

Informe	**Temática**
Informe Cadbury - 1992	Trata sobre los valores éticos de confianza, integridad y sobre la franqueza en la información, responsabilidad, transparencia y claridad. **Problema:** había prácticas de hecho por parte de las empresas en que se obviaban estos principios. Cabe notar la palabra FRANQUEZA e INFORMACIÓN, ya que demuestra una necesidad de que las empresas sean transparentes.[8]
Informe Greenbury - 1995	Propone crear un Comité de Compensaciones de los administradores integrado por los mismos y no por trabajadores.

[7] Cfr. Francisco Ganga. Gobierno Corporativo y Teoría de la Agencia. Santo Domingo, II Coloquio PostDoctoral Latinoamericano, 2004. P. 22.
[8] Cfr. Gonzalez, Elsa. ANÁLISIS ÉTICO DEL INFORME CADBURY: ASPECTOS FINANCIEROS DEL GOBIERNO DE LAS SOCIEDADES. Internet. http://www.eticaed.org/10.Gonz%E1lez00.pdf. Acceso: 2/02/2013

	Problema: Las remuneraciones excesivas hacia los miembros de la administración en detrimento de los intereses de los accionistas.[9]
Código Olivencia - 1998	Presenta un modelo ético con 23 recomendaciones concentradas en el Directorio **Problema:** Falta de ética en los Directorios[10]
Informe Hampel – 1998	Revisa los códigos publicados para plantear renovados conceptos para aumentar la reputación de las sociedades cotizantes y proteger a los inversionistas. **Problema**: Crear una mayor confianza en las empresas cotizantes en bolsa.[11]
Principios de la OCDE – 1999	Establece principios de protección de los derechos los accionistas, trato equitativo para ellos, de los grupos de interés, comunicación y transparencia informativa y de la Responsabilidad del Directorio. **Problema:** violaciones a los derechos de los accionistas, inobservancia de los grupos de interés, falta de comunicación y transparencia informativa, falta de reglas claras sobre la Responsabilidad el Directorio
OCDE White Paper sobre Gobierno Corporativo en Latinoamérica	Cooperación regional **Problema:** Globalización
Ley Sarbanes Oxley – 2002	Control integrado para restablecer la confianza en prácticas contables, instituyendo un control más claro para el CEO. Se crea un destacamento de fraude corporativo. Proposición de un Plan de Responsabilidad para Negocios Estadounidense para una mejor información para los accionistas, desarrollando una auditoría más independiente. **Problema:** Las prácticas contables, el descontrol de lo que podrían hacer los CEOs. Auditorías que se convierten en dependientes, la falta de responsabilidad de los abogados, falta de instituciones de control que investiguen de la responsabilidad de los funcionarios.[12]
Informe Winter – 2002	En Europa, se buscan recomendaciones en el tema de los accionistas y revelación de información, además de un tema en conjunto europeo. **Problema:** Los derechos de los accionistas y la publicidad de información, además de la

[9] Cfr. Ferruz Agudo, Luis. Evolución de los Códigos de Buen Gobierno Corporativo en España. Internet. http://www.revistasice.com/cachepdf/BICE_2948_19-28__16E8BFF889D6ED2DA89A1C7C8DBA7545.pdf. Fecha Acceso: 28/03/2013
[10] Cfr. Idem.
[11] Cfr. Idem.
[12] Cfr. Pablo Andrés Alonso. Un paseo por el concepto de gobierno corporativo. Universidad de Valladolid. Internet. http://campus.usal.es/~empresa/09_master/pdf/paseo_concepto_CG.pdf. Fecha Acceso: 28/02/2013.

	globalización.
Combined Code – 2003	Estándares exigentes en empresas emisoras y el mejoramiento del desempeño del Directorio. **Problema:** La falta de confianza en el Directorio de las empresas emisoras.
Informe Aldama – 2003	Revisión de Olivencia. **Problema:** Responsabilidad y deberes de la administración, sin limitarse al Consejo, Temas de: 1. Deberes de lealtad y diligencia 2. Conflictos de interés 3. Funcionamiento del Consejo y Junta de Accionistas 4. Relación entre empresas que cotizan y entes con quien tiene vinculación.[13]
OCDE Revisión de Principios – 2004	Revisión con resultados de: **Problema:** Derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad. Trato equitativo a los accionistas Responsabilidad del Consejo Revelación de datos, o sea, transparencia.[14]
CAF Lineamientos – 2004 y 2005	**Problema:** Accionistas y sus derechos, establecimiento de principios que deben regir en las empresas, sobre la participación de la toma de decisiones estratégicas y eliminación de blindajes Anti OPAs La asamblea, al igual establece principios que deberían adoptar las empresas, centrándose en las empresas grandes donde se indica prevención de accionistas – directores. Directorio, reglamentar su funcionamiento, sus funciones propias, clarificar sus derechos y obligaciones, sistemas de informes y elección a los presidentes. Información financiera, los estados financieros buscan que sean conformes a las normas contables, además del Informe Anual.
Código Unificado – 2006	Específicamente empresas que cotizan en el mercado Español. **Problema:** Una mayor confianza en empresas cotizadas en bolsa y normativa del estado obligatoria.

1.4. Los bancos privados ecuatorianos

1.4.1. Generalidades de las instituciones financieras

[13] Cfr. Manuel Olivencia. "Manuel Olivencia, Abogado, Gestor y hombre de consenso". Memorias de Buen Gobierno Corporativo: 2006-2011. Revista No. 1. Quito, 2011. Pg. 32.
[14] Cfr. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. 2004. Internet. http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf. Fecha Acceso: 20/04/2013

A diferencia de las empresas productivas que se encargan del crecimiento productivo apreciable en bienes materiales, los bancos son sujetos económicos que han dado forma al crecimiento vertiginoso de la economía actual.

Existen una variedad de mercados en los que la economía forma parte donde se intercambian mercancías utilizando al dinero como la contraprestación de los objetos que se negocian. Analizar al dinero no constituye un tema principal de la disertación pero es pertinente entenderlo, inclusive si es de manera somera.

En tiempos globalizados como los actuales, los bancos pueden quebrar y ocasionar un efecto dominó lo cual provoca inseguridad. De todas formas, los bancos financiaron el renacimiento, los bonos estatales decidieron guerras y el mercado accionario delineó los imperios actuales. Lo que la historia del dinero y el mercado financiero tiene como ley es: la crisis.[15]

El dinero es una unidad, poder portable, que se basa en la entera confianza de las personas para que tenga valor. El dinero sólo vale lo que los consumidores estén dispuestos a intercambiar por él. Hasta tabletas de arcilla valdrían más que un billete si se confiara más en ellas. España se convirtió en la primera potencia europea en el siglo XVI, luego de la conquista de la América ya que la abundancia de plata que encontró en las minas peruanas y bolivianas sirvió para potenciarse; pero el fracaso de los españoles fue creer que el dinero era la plata en sí u oro; el dinero se basa en un sistema de confianza. Confianza en el Banco Central que emite el dinero, confianza en el deudor que va a pagar su deuda, confianza en los bancos comerciales que dan fe de los cheques. Realmente no importa de qué esté hecho el dinero, de papel, metal u otro material con tal de que la sociedad tenga confianza en el instrumento.[16]

El dinero abrió las puertas a un nuevo mundo en nuestra historia, como un sistema de confianza, la idea que alguien puede prestar dinero a otro y ese otro lo devolverá en algún momento. Es por eso que la etimología de la palabra crédito viene del latín credo, que quiere decir creer, porque se creía que se pagaría en un futuro. Si la humanidad no hubiese entendido ese concepto abstracto que es el dinero, la historia de la sociedad habría sido muy distinta.[17]

[15] Cfr. Ferguson, Neil. "Banks." The Ascent of Money. PBS. London, 15 Nov. 2009. Television.
[16] Ídem.
[17] Ídem.

A veces se puede subestimar el poder que la prestación de dinero tiene para dar forma a las civilizaciones actuales y pasadas, ya que es capaz de que bienes y servicios se presten en todo el mundo.

Los bancos como se conocen actualmente comienzan a crearse en un territorio cuya geografía estratégica comercial y otros factores sociales la hicieron el pivote para la proliferación del prestar dinero y cobrarlo en un plazo determinado. Italia en el siglo XIV, un lugar en que el modelo político de las ciudades estado era el predominante por la falta de confianza que se tenían mutuamente. Fue en Venecia, una ciudad que estuvo en constante contacto con las civilizaciones orientales, mucho más avanzadas que las europeas, en que la naturaleza del negocio del comercio necesitó de personas que tuviesen dinero en exceso para que presten a quienes lo necesitaban en actividades mercantiles que luego les reportaría un rédito. En cualquier préstamo el desenlace puede ser el impago, los barcos se pueden hundir, la mercancía puede ser robada, etc. Por eso es que en todo préstamo que se hacía, el prestador debía ser recompensado con lo que se conoce como: el interés (un determinado porcentaje sobre el valor que se prestó). La idea principal que se tenía de los prestamistas en el siglo XIV no era buena por la falta de confianza ratificada con una cesantía en el pago, que obligaba a los protobancos a amedrentar a los deudores con castigos físicos hasta que cancelen su deuda, por lo tanto no existía confianza. En la Venecia antigua, como en Europa, los cristianos no podían prestar dinero con interés, por lo que en ciudades comerciales se admitía la entrada a judíos para que éstos sean los prestamistas; los mismos se sentaban afuera del edificio Banco Rosso, en bancos, silletas, donde prestaban el dinero. Pero estos prestamistas tenían que utilizar métodos intimidantes para que sus clientes paguen. Por lo tanto se encontraban en la disyuntiva de o ser muy generosos y perdonar las deudas o de ser muy duros y castigar fuertemente fuera de la ley. La única manera de dejar a un lado esas prácticas socialmente costosas era expandiendo su tamaño y su esfera de poder, diversificando sus riesgos, para luego convertirse en bancos como los que se conocen ahora. [18]

En todo caso lo que se tiene que entender de un mercado financiero es que es un lugar de encuentro entre personas que necesitan dinero y personas que lo ofertan, usualmente cedido a instituciones como los bancos quienes son los sujetos legitimados para prestar dinero. Dichas personas que les sobra el dinero invierten el mismo en diversos instrumentos financieros conocidos como activos financieros, que son títulos que prevén una ganancia a futuro para los poseedores del mismo. Dicho mercado financiero cumple con la gran función de receptar el

[18] Ídem.

dinero de quienes deciden invertirlo y de distribuirlo a quienes lo necesitan para comprar bienes y servicios que con los mismos, en teoría, deberían producir más dinero.

Un sistema económico está compuesto por varios procesos organizativos de labor, producción, distribución y circulación del trabajo humano, incluido bienes y servicios, productos de consumo, capitales, maquinarias y otras tecnologías que se usan como insertos para una futura producción y la infraestructura con la que dicha producción, distribución y circulación ocurre. Estos procesos están determinados por factores políticos, culturales, geográficos.[19]

Un sistema financiero es parte del sistema económico establecido en un país. Todos los diferentes agentes económicos que determinan la producción, la distribución y la circulación de bienes y servicios necesitan de financiamiento. Unos se pueden autofinanciar, o pueden financiarse a través de familiares o amigos, pero generalmente los sujetos económicos adquieren financiamiento a través de un agente económico conocido como el intermediario financiero. No sólo se puede obtener financiamiento, sino que dicho sujeto económico si tiene un excedente de dinero puede prestarlo a un determinado interés a otro. Pero el riesgo que existe es alto, como se lo expuso cuando se trataba de la creación de los bancos. Es por eso que dicho intermediario financiero cumple la doble labor de recibir el dinero excedente de las familias y se lo presta con un interés a las empresas. [20]

Un intermediario financiero es un banco. A manera de ejemplo, cuando un sujeto adquiere una póliza de depósito está entregando su dinero al banco para que éste lo preste a otro sujeto que necesita de liquidez por alguna razón. La tasa de interés pasiva, como es conocida, es la tasa de interés que el banco le paga a quien depositó su dinero en dicha institución. La tasa de interés activa, es la tasa de interés que el banco le exigirá a quien contrajo una deuda con el banco. La tasa activa siempre será menor a la tasa activa debido a que la diferencia de la segunda con la primera reputa la ganancia neta del banco. Ahora, ambos acreedores y deudores de un banco deben esperar un determinado tiempo para cobrar y para pagar, estableciendo dichas tasas discutidas anualmente. Los deudores serán los encargados de conseguir el dinero prestado más una tasa de interés. ¿Cómo lo hace? Por algún medio el dinero que recibió pudo servir para producir más, por ende aportando al crecimiento de la economía. Entonces, es a través del préstamo y pago de dinero que las economías crecen. Las

[19] Cfr. Mount Holyoke College. Economic System. https://www.mtholyoke.edu/courses/sgabriel/econ_system.htm. Internet. Fecha Acceso: 9/05/2013

[20] Cfr. Cabrera Celi, Alba. El Gobierno Corporativo y la Problemática Actual en los Bancos. Tesis. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito, 2005.

empresas se endeudan para producir más y ganar más, luego se volverán a endeudar para producir aún más acrecentando la economía.

Es necesario aclarar que el sistema económico actual necesita del constante crecimiento para poder sobrevivir, por eso la recesión o la contracción de la economía siempre son perjudiciales. Por tanto, si el crecimiento importa tanto es pertinente entender esta función de los bancos ya que se puede apreciar la funcionalidad que tienen en una sociedad que para mantener un crecimiento de la economía necesita fundamentalmente de la prestación de dinero.[21]

Se puede decir que el sistema financiero es un lugar abstracto donde se reúnen oferentes de dinero y demandantes del mismo y que se sirven de un agente intermediario para invertir y endeudarse para producir.[22]

Como conclusión, los bancos son intermediarios financieros que cumplen con la función de intermediar entre los que tienen dinero y los que no. Pero para evitarse los riesgos que podría correr un prestamista solitario, proceden a diversificarse y obtener el dinero de varias familias para que lo reciban luego de habérseles aplicado una tasa de interés que les reputa un mayor valor. Es así que estos intermediarios financieros manejan el dinero de varias personas que buscan guardarlo o invertirlo, por lo que su influencia es evidente y trascendente para el correcto desarrollo de procesos económicos fructíferos.

1.4.2. Regulación de los bancos privados en el Ecuador

1.4.2.1. Ley Orgánica de Instituciones del Sistema Financiero (LOISF)

La regulación del gobierno de los bancos es cubierta específicamente por la LOISF. En dicha ley se establece el ámbito de regulación, que será la de los bancos privados y más. Dictamina que los bancos privados serán compañías anónimas.

Las sociedades anónimas tienen accionistas que son los capitalistas de la misma, por lo que las actividades de la empresa inciden directamente en ellos. Cada empresa o negocio afecta directamente a sus dueños, pero indirectamente afectan a varios grupos de la sociedad que son conocidos como: Grupos de Interés o Stakeholders.

[21] Ídem.
[22] Ídem.

1.4.2.2. Superintendencia de Bancos y Seguros

La LOISF crea la Superintendencia de Bancos y Seguros (en adelante SBS) con la función de supervisión y control del sistema financiero, en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público. El órgano más alto de la SBS será la Junta Bancaria que está compuesta por cinco miembros, tal como lo manda el artículo 171 de la LOISF. Dicho organismo tiene la atribución de: "a) Formular la política de control y supervisión del sistema financiero, aprobar las modificaciones del nivel requerido de patrimonio técnico y las ponderaciones de los activos de riesgo y pronunciarse sobre el establecimiento y liquidación de las instituciones financieras, así como de la remoción de sus administradores; y, b) Resolver los casos no consultados en esta Ley, así como las dudas en cuanto al carácter bancario y financiero de las operaciones y actividades que realicen las instituciones financieras y dictar las resoluciones de carácter general para la aplicación de esta Ley;"[23] Es por eso que la Junta Bancaria emite resoluciones, fundamentadas en la LOISF, para supervisar y controlar a los bancos privados.

1.4.2.3. Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros (CRSBS)

La colección de estas resoluciones están codificadas en un documento llamado la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

1.4.3. La importancia del directorio en los bancos privados ecuatorianos.

El artículo 30 de la LOISF manda que: "La administración de las instituciones del sistema financiero privado estará a cargo del Directorio o del Consejo de Administración, según corresponda, y más organismos que determine su Estatuto."[24]

La organización y funcionamiento del Directorio depende necesariamente de sus estatutos, lo que faculta a que los bancos se autorregulen. La gestión del día a día le corresponde a las distintas gerencias, pero es el directorio el órgano estratega y supervisor de la institución financiera.

1.5. Relación con las ramas del derecho

[23] Cfr. Congreso Nacional del Ecuador. Ley Orgánica de Instituciones del Sistema Financiero. Registro Oficial 250 de 23-ene-2001.
[24] Ídem.

1.5.1. Derecho Bancario

Como introducción, parecería obvio que la disertación se relaciona con el derecho bancario, pero luego de un estudio somero se obtiene que:

"Derecho bancario es el conjunto de normas jurídicas reguladoras de las relaciones entre particulares y entre las autoridades reguladoras de las relaciones entre particulares y entre las autoridades, nacidas del ejercicio de la actividad crediticia y bancaria, o asimiladas a éstas y aquéllas, en cuanto a su disciplina jurídica y evolución judicial y administrativa"[25]

"Derecho bancario es el conjunto de normas que regulan la actividad bancaria y financiera en general, referida a sus relaciones con el Estado y los particulares"[26]

El derecho bancario se refiere en mayor medida en la relación que tiene el banco con los particulares, pero también se lo entiende con el funcionamiento del banco. Así es una rama que apoya a la disertación.

1.5.2. Derecho Societario

Por lo tanto si la organización de un banco parecería ser de la competencia del derecho societario se analiza lo siguiente:
"El derecho societario se define, en realidad, por estar constituido por normas dirigidas exclusivamente a regir la constitución, organización jurídica y extinción de las sociedades."[27]
"Esta rama jurídica tiene una evidente incidencia sobre los aspectos centrales de la organización de ciertos tipos societarios, particularmente, las sociedades por acciones."[28] De esta manera la organización de una compañía, su gobierno, los temas que la gobernanza corporativa aborda deben ser cubiertos por esta rama.

1.5.3. Derecho Internacional Público

Al ser los LCAGC un documento promulgado por la CAF que a su vez es una persona jurídica de derecho internacional público en su Convenio Constitutivo, parece importante estudiar brevemente esta rama jurídica.

---

[25] ACOSTA ROMERO, Miguel, Derecho Bancario, Tercera Edición, Editorial Porrúa, S.A, México, 1986, p. 18.
[26] VILLEGAS, Carlos Gilberto, Compendio Jurídico Técnico y Práctico de la actividad bancaria, Segunda Reimpresión, Ediciones Depalma, Buenos Aires, 1989, Tomo I, p. 109.
[27] Cfr. Cabanellas de las Cuevas, Guillermo. Introducción al Derecho Societario. Parte General Editorial Heliasta S.R.L. Buenos Aires, 1993. Pg. 15.
[28] Ídemç

En el estudio del Derecho Internacional Público del profesor Jorge Endara se concluye que el "Derecho Internacional es el conjunto de normas y principios de derecho que sirven para regular las relaciones entre los Estados, los organismos internacionales, entre éstos y aquellos y aun el individuo en determinadas circunstancias se constituye en otro sujeto del derecho internacional."[29]

Lo que resulta interesantes es que se concluye que los organismos internacionales como la CAF son personas de Derecho Internacional Público.

Manuel Diez de Velasco comenta en su libro Instituciones de Derecho Internacional Público: "Dentro del vasto espectro de las personas jurídicas, la doctrina iusinternacionalista suele referirse, desde la óptica de la subjetividad, a dos tipos: las organizaciones no gubernamentales y ciertas personas jurídicas de fin económico que operan en la escena internacional."[30]

Además comenta que las entidades que se han agrupado bajo el rótulo de establecimientos públicos internacionales como la Corporación Financiera Internacional, que están desarrolladas sobre beses binacionales o multinacionales con el fin de prestar servicios públicos bajo un régimen internacional se les ha conferido la subjetividad internacional.[31] Se demuestra así la personería jurídica de la CAF.

Ahora que se ha determinado que la CAF es un organismo internacional con personería jurídica, es momento de analizar sus actos jurídicos como los LCAGC. El profesor Julio Barboza aduce que: "La resolución de un organismo internacional puede interpretarse como una manifestación de voluntad de dicho organismo. Hay resoluciones obligatorias, o decisiones y otras que no lo son sino que tienen el carácter de meras recomendaciones"[32]

1.5.4. Derecho Comparado

En el estudio del Dr. Pedro Fernández de Córdova, en su obra Estudios de Derecho comparado se adentra en la profundización del concepto de derecho comparado estableciendo que existen cuatro corrientes. La primera lo define como la "Ciencia que se ocupa de la confrontación de derechos, con miras a establecer una sola legislación en el mundo" ; la segunda lo define como: "una disciplina que se ocupa de la confrontación de diversos

[29] Cfr. Endara, Jorge. Derecho Internacional Público. Ditorial Universitaria. Quito, 2002. Pg. 29.
[30] Cfr. Diez de Velasco, Manuel. Instituciones de Derecho Internacional Público. 18va edición. Editorial Tecnos. Madrid, 2013. Pg. 317.
[31] Ídem.
[32] Cfr. Barboza, Julio. Derecho Internacional Público. 2da edición. Zavalia Editores. Buenos Aires, 2001.

Derechos que se encuentran vigentes en el mundo" ; la tercera lo define como: "La disciplina que se ocupa de la confrontación de derecho" ; la cuarta, por último lo define como "la simple aplicación del método comparativo al estudio del Derecho."

Cabe señalar como conclusión la distinción que se hace entre el derecho comparado y el derecho internacional demarcando que "el derecho comparado aparece más bien, como una disciplina de carácter especulativo y por tanto teórico, que no manda, ni prohíbe, ni permite nada; que en el mejor de los casos, lo que hace es aconsejar, o pronunciarse por la convivencia o no de aplicar tal o cual regla, para una mejor solución de los problemas planteados dentro de una sociedad."

La disertación es un estudio de derecho comparado, entre un acto unilateral de un organismo internacional con fuerza de recomendación, en contraposición con la normativa positiva del Ecuador. Dicho estudio se vale del método comparativo.

"El método Comparativo, es en consecuencia, un proceso inductivo que requiere para llegar a enunciados de orden general, del examen exhaustivo y adecuado de elementos individualizados, en el caso de nuestro estudio, de Derechos pertenecientes a unas áreas concretas."

1.6. Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo – 2004

1.6.1. Generalidades

Los LCAGC son un instrumento eminentemente consultivo promulgado por la CAF en el año 2004 y el 2013. Su objeto fue proponer una serie de recomendaciones sobre gobierno corporativo para que las empresas privadas de la región las adopten en sus estatutos y reglamentos. Está compuesto por dos partes principales, los lineamientos generales para aplicar (recomendaciones) y el desarrollo de los mismos. Aborda cinco temas principales: Derechos y trato equitativo de accionistas, la Asamblea General de Accionistas, el Directorio, el control y la información de los estados financieros, y el informe anual de gobierno corporativo.

1.6.2. Corporación Andina de Fomento

En la década de los 60s, los países de la región andina aspiraban crear un organismo financiero que impulsara y fomentara su integración. El 7 de febrero de 1968 los países

miembros suscribieron el Convenio Constitutivo concibiendo a la organización como un banco múltiple y agencia de la promoción del desarrollo y de la integración andina.[33]

"El Acuerdo de Cartagena, aprobado en mayo de 1969 - un año después del Convenio Constitutivo de CAF -, estableció el marco político del grupo subregional andino y propuso la adopción de un modelo conjunto de desarrollo económico, social y comercial entre países que presentaban características similares y que buscaban obtener los beneficios que, en el esquema de integración regional de la época (ALALC), estaban generalmente reservados a las naciones más grandes."[34]

En virtud del artículo primero del Convenio Constitutivo de la CAF se manifiesta que dicha institución es una persona jurídica de derecho internacional público. Su objeto es la promoción el desarrollo sostenible y la integración regional, mediante la prestación de servicios financieros múltiples a clientes de los sectores público y privado de sus Países Accionistas.[35]

Dentro de sus funciones expuestas en el artículo cuarto del Convenio Constitutivo constan las siguientes:
"b) Difundir entre los países del área los resultados de sus investigaciones y estudios, con el objeto de orientar adecuadamente las inversiones de los recursos disponibles;33
i) Promover la organización de empresas, su ampliación, modernización o conversión, pudiendo al efecto suscribir acciones o participaciones.33"[36]

La creación y emisión de los LCAGC encaja dentro de sus atribuciones, y lo convierte en un documento internacional.

1.6.3. Construcción y desenlace de los LCAGC

En el año 2004, la CAF promulgó los LCAGC. Fue una publicación conjunta con la consultora española IAAG Consultoría. En la creación de dicho trabajo estuvieron involucradas varias instituciones a nivel regional representando a sus distintos países.[37] En Ecuador Bolsa de Valores de Quito participó en la elaboración de los LCAGC y hasta el

[33] *Cfr.* Breve Historia. Corporación Andina de Fomento. Internet. http://www.caf.com/es/acerca-de-caf/breve-historia. Fecha de acceso: 13/05/2013
[34] Ídem.
[35] Cfr. Corporación Andina de Fomento. Convenio Constitutivo. Pg. 8.
[36] Ídem.
[37] Cfr. Corporación Andina de Fomento. Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo. 2013. Internet. http://www.caf.com/media/1387331/lineamientos-codigo-latinoamericano-gobierno-corporativo.pdf. Fecha de acceso: 01/09/2013. Pg. 12.

momento ha sido la promotora y ejecutora de proyectos de gobierno corporativo con el apoyo de varios organismos internacionales, tales como el Banco Interamericano de Desarrollo BID, Banco de Desarrollo de América Latina CAF, CIPE, Confecámaras de Colombia, IFC, EL Foro Global de Gobierno Corporativo, la Red Latinoamericana de Institutos de Gobierno Corporativo ICGLA, la Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo y la OCDE están entre los aliados más destacados.[38]

"La publicación de los Lineamientos en 2004 constituyó un importante punto de referencia en Gobierno corporativo, al ser un documento dirigido eminentemente al universo corporativo, y por tanto contar con un fuerte enfoque práctico, y estar basado en los principales códigos internacionales existentes en el momento sobre buenas prácticas de gobierno corporativo, fundamentalmente los Principios de Gobierno Corporativo, de la OCDE, y otros documentos de mejores prácticas de gobierno de carácter nacional.34"[39]

"El carácter pragmático de los Lineamientos se fundamentaba en la definición de cincuenta y una (51) "Medidas" de Gobierno Corporativo, identificadas con grandes principios de Gobierno Corporativo, compuestas cada una de ellas por un número variable de "Recomendaciones" –en total noventa y tres (93)– consideradas como prácticas concretas y específicas de Gobierno Corporativo que sustentaban cada Medida.

Desde su primera publicación, y gracias tanto a su sólido rigor intelectual como a su fuerte enfoque práctico, los Lineamientos fueron paulatinamente implementados en distintos tipos de empresas en la región latinoamericana y el caribe, con el apoyo en muchos casos de CAF, para contribuir a la efectiva promoción y refuerzo del gobierno corporativo en las empresas de la región. desde entonces hasta hoy, el gobierno corporativo como disciplina ha experimentado un desarrollo muy notable, tanto a nivel global como en la región, en orden a dar respuesta a nuevas realidades empresariales, especialmente tras el inicio de la crisis económica global, que puso de manifiesto, entre otras muchas variables, las profundas debilidades existentes todavía en el funcionamiento eficaz del Gobierno Corporativo de muchas empresas y entidades.

Fruto de todo ello, se produjo a nivel global una revisión de la regulación y legislación en distintos países, así como se publicaron y actualizaron diversos documentos compilatorios de mejores prácticas de gobierno corporativo. En este contexto, CAF considera conveniente

[38] Cfr. Corporación Andina de Fomento. Ibídem. Pg. 32.
[39] Cfr. Corporación Andina de Fomento. Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo. 2013. Internet. http://www.caf.com/media/1387331/lineamientos-codigo-latinoamericano-gobierno-corporativo.pdf. Fecha de acceso: 01/09/2013. Pg. 12.

abordar la presente actualización de los Lineamientos, que suponen una revisión profunda y una actualización del contenido inicialmente planteado en los Lineamientos de 2004."[40]

1.6.4. Justificación

Los LCAGC fueron creados en el 2004 (la publicación que se adjunta en el Anexo I es del 2005) y fueron revisados sin realizar mayores actualizaciones en los años 2006 y 2010.

A pesar de que las recomendaciones estuvieron dirigidas al sector privado, para ser recogidas en normas de autorregulación empresarial, mas no a la actividad de emisión normativa de los estados, es pertinente tomarlas como el ideal de gobierno corporativo del país en el período 2004-2013. En esos nueve años, la Junta Bancaria emitió una serie de resoluciones sobre gobierno corporativo en donde se aplican las recomendaciones de los LCAGC.

Es importante entender a los LCAGC como el referente de gobierno corporativo en el Ecuador en un lapso de 9 años en donde, por la influencia del tópico en el empresariado, se emitieron resoluciones que afectaban la gobernanza de los bancos privados.

1.6.4.1. ¿Por qué revisar la normativa que rige a las instituciones financieras, en particular a los bancos privados, y por qué solamente lo que corresponde a su directorio?

Las instituciones financieras han sido las encargadas de capitalizar el desarrollo mundial, convirtiéndose en el principal proveedor de capital de la economía. La compleja administración bancaria se encuentra gobernada determinadamente por el directorio que es un cuerpo colegiado que administra la institución, pero más allá de involucrarse en la actividad diaria de la misma se encarga de formular las políticas y estrategias que los mismos ejecutivos que trabajan en el banco, ejecutarán.

1.6.4.2. ¿Por qué utilizar un documento internacional que no es de obligatorio cumplimiento para la comparación con la normativa ecuatoriana que rige al directorio de bancos privados?

La CAF es una persona jurídica de derecho internacional público constituida por el convenio constitutivo de 1968, firmado el 7 de febrero de 1968 en Bogotá, por los gobiernos de Ecuador, Perú, Colombia, Venezuela, Chile, Bolivia. Tal como lo enuncia el profesor Max Sorensen, en su libro titulado: Manual de Derecho Internacional Público: "Todas las

[40] Ídem.

decisiones de las instituciones internacionales se toman en virtud de las atribuciones que les confieren sus instrumentos constitutivos, ya sea expresa o implícitamente." Además, el autor del libro comenta que ciertos actos que cometen las instituciones internacionales, como la CAF, no son de carácter vinculante para los Estados, sino que se convierten en actos que propician un método para la creación del Derecho.

Es así que sin tener carácter vinculante, los LCAGC se convierten en un documento de relevancia respecto del tema de gobierno corporativo y la operatividad de un Directorio dentro de los principios que anuncia. ¿Por qué no escoger el documento de la OCDE que implican recomendaciones para los Estados y no para los entes privados? Porque la CAF, en su publicación, se ha encargado de territorializar los preceptos de gobierno corporativo para que sean aplicables en las empresas andinas. De esa manera los LCAGC se convierten en el documento internacional de gobierno corporativo por excelencia para el Ecuador.

1.6.5. Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo (2013)

En agosto del año 2013 la CAF promulgó un nuevo documento revisado y actualizado de los LCAGC llamado los Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo. La espina dorsal del instrumento es igual que el anterior pero se agregó nueva información. Al ser un documento nuevo la SBS no ha podido revisarlo para alterar la normativa que rige a los bancos privados.

2. CAPÍTULO II: LAS RECOMENDACIONES EXPUESTAS EN LOS LINEAMIENTOS PARA UN CÓDIGO ANDINO DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO

2.1. Introducción

América Latina, la región Andina y el Ecuador albergan empresas, y en este caso particular instituciones financieras, que por efectos de la globalización se abren a financiamiento internacional o tienen accionistas internacionales. El mundo se ha enfrentado a numerosas crisis económicas en donde el mal gobierno de determinadas compañías contribuyeron a las causas que las provocaron. Por lo tanto implementaron sistemas que buscaron fortalecer a las empresas para hacerlas sostenibles, transparentes y responsables, que reunidos se los conoce como las Prácticas de Gobierno Corporativo. La Región Andina no se quedó atrás debido a que forma parte de un mundo cada vez más exigente en temas de Gobernanza Corporativa. Pero la realidad empresarial, social, económica y política de los países que integran dicha región se diferencia de las empresas que en décadas pasadas adoptaron dichas prácticas. Es por eso que la CAF presentó una propuesta denominada: Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo (LCAGC), que está destinada a buscar la adopción de reglas por parte de las empresas de la Región Andina. Estas reglas se concentran en "regular el tratamiento equitativo de los derechos de los accionistas, la función de los grupos de interés social en el gobierno de las sociedades, la comunicación y transparencia informativa, y las responsabilidades del Directorio en las sociedades."[41]

Los LCAGC se centraron en recomendaciones o medidas que las empresas debían adoptar voluntariamente. Este hecho se presenta, según la Presidenta Ejecutiva del Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa, Sylvia de Uribe, porque al tener compañías tan diversas en complejidad y en tamaño, cada una debe adecuar dichos lineamientos a sus estándares y necesidades. El Dr. Francisco Ribadeneira elaboró un documento comparativo de los LCAGC con la legislación societaria ecuatoriana sosteniendo que: "la regulación de los

[41] Cfr. Francisco Ribadeneira Suarez. Ibidem. Pg. 16.

aspectos enunciados en el documento de la CAF trae aspectos que ya han sido recogidos por la legislación positiva vigente en el Ecuador"[42]. Dicho investigador buscó como objetivo, dos aspectos: "el primero, a constatar el estado de la legislación positiva nacional frente a los requerimientos de los LCAGC; y el segundo, a proponer un conjunto de sugerencias de oren legal y/o de comportamiento, cuando las normas positivas vigentes o no aborden de manera adecuada los principios mencionados, o simplemente no se encuentren normados." Ahora, los LCAGC están dirigidos a las empresas como tales y no al Estado para que norme determinadas conductas que se cree que las compañías deben cumplir. Pero, el documento elaborado por la CAF establece la situación actual de las exigencias necesarias-adecuadas a la realidad de la región andina-de Gobierno Corporativo. Además, a pesar de que se sostiene que dichas recomendaciones deben ser aplicadas voluntariamente, las exigencias normativas de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) han adoptado estándares de Gobierno Corporativo y las han impuesto de forma general a los bancos del país. Lo interesante resultaría comparar las resoluciones de la SBS, que establecen la normativa societaria bancaria, con los LCAGC, para establecer las semejanzas y diferencias entre la norma positiva vigente y los estándares regionales de Gobierno Corporativo.

Como se trató en el capítulo anterior, el rol del Directorio de una compañía es el del estratega y supervisor de la misma. Por tanto se convierte en el actor principal del desenvolvimiento de las empresas. Los Bancos son instituciones financieras que inciden directamente en la salud económica de un país, por tanto la delicadeza de un correcto actuar del directorio es pertinente. Corresponde ahora analizar las exigencias regionales para el directorio de las compañías, recogida en medidas propuestas en los LCAGC, para que en el siguiente capítulo se las compare con la norma positiva vigente que les rige a dichas instituciones financieras.

Para poder pasar a hacer el análisis comparativo de las recomendaciones presentadas en los LCAGC y la normativa societaria que rige a los Bancos, es necesario presentar dichas recomendaciones y sin profundizar a cabalidad en las mismas, explicarlas concretamente para entenderlas y compararlas eficazmente.

Dentro del capítulo del directorio se encuentran diferentes secciones que, a su vez, también abordan temas puntuales de la gobernanza corporativa:

27. La necesidad de tener un Directorio.
28. Atribución de funciones de supervisión y definición de estrategia al Directorio. Carácter indelegable de algunas funciones.

[42] Cfr. Idem.

29. Regulación del funcionamiento del Directorio mediante un Reglamento de régimen interno de organización y funcionamiento.
30. Dimensión del Directorio.
31. Categorías de Miembros del Directorio.
32. Nombramiento.
33. Cese de los Directores.
34. Regulación de los deberes de los miembros del Directorio o administradores.
35. La retribución de los directores.
36. La organización del Directorio.
37. Reglas sobre Funcionamiento, convocatoria y organización del Directorio.
38. Comisiones del Directorio.
39. Competencia en materia de control de las operaciones vinculadas: autorización de operaciones vinculadas.

En este capítulo se cubrirán dos aspectos de cada uno de estos subtemas. El primero, presentar las medidas concretas que los LCAGC proponen; y, aclarar lo que cada subtema expone concretando en disposiciones claras su retórica. Segundo, apoyar dichas disposiciones con doctrina de gobierno corporativo.

2.2. Metodología y Doctrina

Para comprender eficientemente los conceptos presentados en las medidas de los LCAGC hay que partir de las fuentes en que dicho documento de la CAF se basó. A pesar de que los LCAGC están dirigidos a un ámbito privado se basaron en un documento internacional que presentaba las recomendaciones de gobierno corporativo para distintos Estados llamado el *Global Forum of Corporate Governance White Paper*. Dicho informe aclara concretamente los conceptos que este capítulo va a introducir.

En vista que el objetivo de los LCAGC era la implementación de prácticas de gobierno corporativo adecuadas a la región andina, en su elaboración se buscaron distintas experiencias internacionales más avanzadas del ámbito de la Unión Europea y de los Estados Unidos como el *Informe del Grupo Winter*, el *Combined Code* de Gran Bretaña, el *Informe de la Comisión Aldama* de España, y la *Sabarnes-Oxley Act* de los Estados Unidos. Todos esos documentos trabajan los conceptos que serán necesarios para la posterior comparación con la normativa positiva vigente ecuatoriana.

Para la elaboración de los LCAGC fueron importantes las experiencias propias de la región

andina para su elaboración. Es por esto que también se tomaron en cuenta los siguientes informes: los *Principios y Marco de Referencia para la elaboración de un código de Buen Gobierno Corporativo de la CONFECAMARAS-CIPE* y el *Código País,* de Colombia; y, los *Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas.*

Por último, en vista que las mismas instituciones financieras ecuatorianas siguen los Informes del Comité de Basilea que exigen estándares internacionales de banca, también respetan los documentos creados por la *Bank of International Settlements* que tratan de gobierno corporativo. Dichos informes son dos: los *Principles for enhancing Corporate Governance (2010)* y *La mejora del Gobierno Corporativo en Organizaciones Bancarias (2006).*

Es así que para explicar las medidas y recomendaciones que traen los LCAGC se citarán los trabajos antes mencionados.

2.3. Medidas que los LCAGC recomiendan que el Directorio adopte

2.3.1. Necesidad de un Directorio (Medida 19)

En este subtema, los LCAGC proponen una medida concreta que es la siguiente:

> ***19.-*** *Las sociedades, cualquiera que fuera su tipo societario, deberán tener un Directorio con un número de miembros que sea suficiente para el adecuado desempeño de sus funciones.*

Debido a que los LCAGC fueron creados para una gama de distintas compañías parten por un principio que la legislación ecuatoriana ya ha adoptado en su Ley de Instituciones Financieras.

2.3.1.1. Comparación con la Doctrina

A.- "El Consejo de Administración es un elemento clave de gobierno corporativo, erigiéndose como el más importante en numerosos países (entre ellos, España), por lo que la mayor parte del debate académico y social sobre gobierno corporativo se ha centrado en este órgano."[43]
"Tradicionalmente (Ansoff, 1965; Porter, 1980) la literatura sobre gobierno corporativo ha asumido que los gestores, a través del proceso de toma de decisiones, persiguen la búsqueda de la creación de valor económico a largo plazo, asumiendo que no existen conflictos entre los objetivos de los managers y los intereses de los accionistas. Sin embargo, en las últimas décadas ha tenido lugar un cambio de paradigma, partiendo del enfoque de agencia, el cual sugiere que los intereses de los managers no son siempre convergentes con los de los accionistas, pudiendo generarse por tanto situaciones de conflictos de interés (Rediker y Seth, 1995)."[44]
El problema de la agencia indica que la relación propietarios-gestores será conflictiva porque sus intereses cruzarán y los administradores podrían gerenciar la empresa en su beneficio. Por tanto los

[43] Cfr. Isabel Acero Freile. Los Consejos de Administración: Una instantánea del caso español. Internet.. http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/378/Isabel%20Acero%20Fraile.pdf. Acceso: (10 de julio 2013).
[44] Cfr. Ídem.

dueños de la compañía crean un grupo colegiado de expertos para que de una manera estratégica y no de operación diaria, representen sus intereses. Además, dicho colegio deberá supervisar la labor de los gestores para evitar los conflictos de interés entre los dueños y los administradores, los gerentes y los accionistas.
Es así que los Consejos de Administración o Directorios son instrumentos que sirven para mitigar el problema de la agencia, previniendo los conflictos de intereses entre el los dueños y los gestores. "Por tanto, los consejos son los mecanismos que permiten que la separación de la gestión y el control de las decisiones se lleve a cabo de un modo eficaz."[45]
No hay claridad respecto de cuales son las actividades exclusivas que los Consejos de Administración debieran arrogarse, pero si existen dos funciones que les compete. La función de control y supervisión y la función de orientación y asesoramiento "...de tal forma que la estructura óptima del Consejo dependerá del tradeoff de los costes y beneficios de ambas funciones."[46]

B.- En el documento *La Mejora del Gobierno Corporativo en Organizaciones Bancarias del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea* se establecen las funciones principales que justifican al Directorio, pero específicamente de un Banco:
"Principio 1
Los miembros del consejo deberán ser aptos para sus cargos, comprender claramente sus funciones en el gobierno corporativo y ser capaces de aplicar su buen juicio en asuntos que atañan al banco
17. El consejo de administración es el responsable último del funcionamiento y solidez financiera del banco. Sin pretensiones de ofrecer una lista completa de requisitos, el Comité ha observado que los consejos de administración y sus miembros hacen lo siguiente para fortalecer el gobierno corporativo de sus bancos:
• comprender y desempeñar su función de vigilancia, conociendo para ello el perfil de riesgo del banco;
• aprobar la estrategia general de negocios del banco, incluyendo su política de riesgos y los procedimientos para su gestión;
• ejercer su "compromiso de lealtad" y "deber de diligencia" hacia el banco, de conformidad con las leyes nacionales y los estándares supervisores aplicables;
• evitar los conflictos de intereses o la aparición de conflictos en sus actividades y compromisos con otras organizaciones;
• abstenerse de tomar decisiones cuando haya un conflicto de intereses que les impida desempeñar adecuadamente sus obligaciones con el banco;
• consagrar el tiempo y los recursos que sean necesarios para el cumplimiento de sus responsabilidades;
• estructurarse como consejo de tal manera (incluido su tamaño) que se promueva la eficiencia y el debate estratégico real;
• desarrollar y mantener un nivel adecuado de conocimiento y experiencia a medida que el banco crece en tamaño y complejidad;
• evaluar periódicamente la eficacia de sus propias prácticas de gobierno, incluyendo la nominación y elección de sus miembros y la resolución de conflictos de intereses, determinar si existen deficiencias y hacer los cambios necesarios;
• seleccionar, vigilar y cuando sea necesario reemplazar a sus altos cargos, asegurar que el banco cuenta con un plan adecuado de sucesión y determinar qué candidatos son los más aptos, adecuados e idóneos para gestionar los asuntos del banco;
• vigilar a la alta dirección del banco, ejerciendo sus obligaciones y su autoridad para cuestionar a sus miembros y exigirles explicaciones claras y para obtener información suficiente y oportuna que le permita valorar sus resultados;
• reunirse con regularidad con la alta gerencia y los auditores internos para revisar sus políticas, establecer líneas de comunicación y vigilar el progreso hacia los objetivos corporativos;
• fomentar la seguridad y solidez del banco, comprender el entorno regulador y asegurar que el banco mantiene una relación eficaz con sus supervisores;
• ofrecer un adecuado asesoramiento y recomendar las mejores prácticas a partir de la experiencia acumulada;
• evitar la participación, en tanto que consejo de administración, en la gestión diaria del banco; y

[45] Cfr. Ídem.
[46] Cfr. Ídem.

• ejercer la debida diligencia al contratar y vigilar a los auditores externos en las jurisdicciones en las que el consejo sea el encargado de hacerlo (en algunas jurisdicciones, son los accionistas los que contratan directamente a los auditores externos)."[47]

2.3.2. Atribución de funciones de supervisión y definición de estrategia al Directorio. Carácter indelegable de algunas funciones (Medida 20 y 21)

Los LCAGC proponen dos medidas claras. La primera:

> "***20.-*** *Los Estatutos deberán fijar las funciones de supervisión, evaluación y estrategia del Directorio, que serán indelegables."*

Dicha medida, que es muy abierta, viene acompañada de varias disposiciones claras:

1. Los estatutos deberán indicar claramente la misión del Directorio y aquellas funciones que son claramente indelegables.
2. Al Directorio le corresponde la representación, dirección y supervisión de la compañía, además de la consecución de cualquier acto que conlleve al cumplimiento del objeto social.
3. El Directorio debe constar con una misión: Supervisión y evaluación mediante la delegación de la gestión ordinaria a los órganos ejecutivos y equipos de dirección.
4. El Directorio, cumpliendo con su función de supervisión, efectúa políticas de comunicación con los accionistas y los demás grupos de interés (mercados, empleados, proveedores, clientes, comunidad general).
5. Le corresponde al Directorio el nombrar, despedir, evaluar y controlar a la Alta Gerencia.
6. El Directorio debe estar fundamentado en la protección de los accionistas, en particular de los minoritarios, de los stakeholders.
7. Al ser el Directorio el arquitecto de la estrategia de la compañía, debe crear un plan de creación de valor a largo plazo.

Además se lista las facultades que no podrán ser objeto de delegación:

a) Aprobación de presupuestos anuales y planes de negocio. Políticas y estrategias generales de la Compañía.
b) Garantía de la trasparente selección del Directorio.
c) La definición de la estructura societaria de la compañía.

[47] Cfr. Comité de Supervisión de Basilea. La mejora del gobierno corporativo en organizaciones bancarias. Basilea. Banco de Pagos Internacionales, 2006. Pg. 5.

d) Políticas de responsabilidad corporativa.
e) Nombramientos, retribución, destitución de altos directivos de la compañía.
f) Identificación de los principales riesgos de la compañía.
g) Determinación de las políticas de información hacia los accionistas y stakeholders.
h) Servir de enlace entre la compañía y los accionistas.
i) Proponer la política en materia de recompra de acciones propias, o la denominada autocartera.
j) Proponer operaciones que comprometan la disposición de activos estratégicos de la compañía, como grandes operaciones societarias.
k) Previsión de la sucesión.

La segunda medida que se propone es:

"***21.-*** *El Directorio deberá velar por la integridad de los sistemas de contabilidad, el establecimiento de sistemas de control de riesgos y, en particular, las operaciones off-shore*."

Dicha medida se encuentra contemplada específicamente en las facultades indelegables del Directorio.

Los principios de Gobierno Corporativo de la OCED, se refieren al rol determinante del consejo de administración, o Directorio, respecto de su función eminentemente estratégica:
"El Consejo deberá desempeñar determinadas funciones clave, que incluyen:

1. La revisión y orientación de la estrategia de la empresa, de los principales planes de actuación, de la política de riesgos, de los presupuestos anuales y de los planes de la empresa; el establecimiento de objetivos en materia de resultados; el control del plan previsto y de los resultados obtenidos por la empresa; y la supervisión de los desembolsos de capital, las adquisiciones y desinversiones de mayor cuantía."[48]

2.3.2.1. Comparación con la Doctrina

A.- En el *Informe Olivencia*, donde se presenta un informe respecto de Gobierno Corporativo para España, se menciona respecto de la misión del Directorio, discutiendo respecto de su atribución como órgano de administración:
"Que el Consejo de Administración asuma expresamente como núcleo de su misión la función general de supervisión, ejerza con carácter indelegable las responsabilidades que comporta y establezca un catálogo formal de las materias reservadas a su conocimiento."[49]

B.- En los *Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas* de julio del 2002, se menciona dentro de las funciones claves del Directorio:

[48] Cfr. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Principios de Gobierno Corporativo de la OCED. Paris, OECD Publications, Pg. 23.
[49] Cfr. Manuel Olivencia. El Buen Gobierno de las Sociedades: Informe Olivencia, Valencia, Fundación ETNOR, 1999. Pg. 20.

"D. El Directorio debe realizar ciertas funciones claves, a saber:
1. Evaluar, aprobar y dirigir la estrategia corporativa; establecer los objetivos y metas así como los planes de acción principales, la política de seguimiento, control y manejo de riesgos, los presupuestos anuales y los planes de negocios; controlar la implementación de los mismos; y supervisar los principales gastos, inversiones, adquisiciones y enajenaciones."[50]

C.- Por último en el *Código de Mejores Prácticas Corporativas de Colombia*, se mencionan las funciones principales que debe desarrollar la Junta Directiva o Directorio:
"A fin de desarrollar sus objetivos, la Junta Directiva tiene como funciones, además de aquellas establecidas en la ley o los estatutos, (i) funciones de planeación y finanzas, que le permiten establecer la visión estratégica del emisor, (ii) funciones de identificación de riesgos y establecimiento de las políticas asociadas a su mitigación, (iii) funciones para fijar y modificar las políticas contables del emisor de acuerdo con la normatividad contable aplicable, (iv) Disponer de la información que se deba presentar a los accionistas, en adición a la que por obligación legal o reglamentaria se debe entregar."[51]

D.- En el *UK Corporate Governance Code*, antes también conocido como el *Combined Code*, desarrolla una serie de exigencias para los emisores del mercado de valores para estimular una mejor gobernabilidad corporativa. Establece a su vez ciertas obligaciones al Directorio de los mismos.[52]

E.- En el documento *La Mejora del Gobierno Corporativo en Organizaciones Bancarias del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea*, dentro del Principio número 2, se determina que el Consejo de administración deberá aprobar y vigilar los objetivos estratégicos y valores corporativos del banco que se comunican a toda la organización bancaria. Posteriormente se desarrolla dicho principio.

2.3.3. Regulación del funcionamiento del Directorio mediante un reglamento de régimen interno de organización y funcionamiento (Medida 22)

Dicho subcapítulo cuenta con la siguiente medida:

> *"**22.-** Las sociedades deberán contar con un Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio, de carácter vinculante para sus miembros y cuya trasgresión acarree su responsabilidad."*

Uno de los pivotes para que gobierno corporativo funcione es sin duda la dinamización de sus órganos, como la Asamblea General de Accionistas, pero en particular el Directorio.[53] De esta manera para que dicha dinamización funcione se requiere que la compañía cuente con un Reglamento de Régimen interno que regule la organización y funcionamiento del Directorio.[54] Cabe indicar por último que si la sociedad carece de uno de estos reglamentos se estaría demostrando un carácter puramente de maquillaje respecto de la adopción de los principios de gobierno corporativo. Por último por el mismo efecto de mantener el Directorio dinámico, la creación de dicho reglamento deberá ser por parte del mismo Directorio, ya que

[50] Cfr. Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores. Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas. Internet. http://www.bvl.com.pe/descarga/principios_buen_gobierno.pdf. Acceso: (10 julio de 2013). Pg. 19.
[51] Cfr. Superintendencia Financiera de Colombia. Código de Mejores Prácticas Corporativas. Internet. http://www.superfinanciera.gov.co/Codigopais/textos/codigopias.pdf. Fecha Acceso: (10 julio de 2013) Pg. 9.
[52] Cfr. Financial Reporting Council. The UK Corporate Governance Code. Internet. https://frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/UK-Corporate-Governance-Code-September-2012.aspx. Fecha de acceso: (10 de julio 2013) Pg. 7.
[53] Cfr. Corporación Andina de Fomento. Pg. 34.
[54] Cfr. Corporación Andina de Fomento. Pg. 35.

siguiendo el principio jurídico: "en el Derecho las cosas se deshacen como se hacen", el mismo Directorio puede modificarlo con el objetivo de funcionar mejor.

Dentro del reglamento interno del Directorio constarán las recomendaciones que se acompañarán en las medida que vendrán a continuación.

2.3.3.1. Comparación con la Doctrina

A.- En el *Código de Mejores Prácticas Corporativas de Colombia* del año 2007, en donde existen una serie de recomendaciones para las sociedades, también se propone que exista un reglamento:
"Medida No. 14. Se recomienda que exista un Reglamento Interno de Funcionamiento de la Junta Directiva que como mínimo contenga lo referido en las medidas 18, 19 y 20 de este Código, aprobado por la Junta, que tenga carácter vinculante y que sea informado a todos los accionistas del emisor."[55]

2.3.4. Dimensión del Directorio (Medida 19 y 23)

Partiendo del mismo principio de la dinamización del Directorio se debe tomar en cuenta la dimensión del mismo, para contar con la medida precisa de miembros para que no sea muy grande ni muy pequeño. El problema presente con respecto a la dimensión es la eficacia, y el mismo deberá ser resuelto por cada una de las compañías, sin necesidad de imponer un número fijo a modo general, ya que cada empresa tiene una naturaleza propia. La solución que cada compañía presente pretenderá hacer posible una eficaz administración y gobierno de la misma y la participación en ella de los accionistas relevantes en el capital social.[56]

Dicho enunciado se encuentra plasmado en ambas medidas que recomiendan los LCAGC:

> ***"19.-*** *Las sociedades, cualquiera que fuera su tipo societario, deberán tener un Directorio con un número de miembros que sea suficiente para el adecuado desempeño de sus funciones."*

> ***"23.-*** *Los Estatutos determinarán el número mínimo y máximo de miembros del Directorio que permita una eficaz administración y gobierno de la compañía, y promoverán la participación activa de los directores que representen a los accionistas significativos (directores externos no independientes)."*

Los LCAGC proponen las siguientes disposiciones claras que refuerzan las medidas:

1. La dimensión del Directorio deberá ser la adecuada a los efectos de hacer una eficaz administración y gobierno de la compañía y la participación en ella de los accionistas relevantes en el capital social.
2. La Asamblea General de Accionistas deberá determinar el número de miembros del Directorio, concorde a sus estatutos sociales.

[55] Cfr. Superintendencia Financiera de Colombia. Ibídem. Pg. 7.
[56] Cfr. Corporación Andina de Fomento. Pg. 35.

a. Se fija el número de Directores entre 5 y 7 miembros, y nunca más de 11.
b. Sin embargo si la compañía es muy grande podría llegar a tener 15.

3. Un Director Suplente debe ser solo de un Director Principal. Es decir, un Director Independiente titular solo puede ser sustituido por un Director Independiente suplente.
    a. No es una necesidad la existencia de Directores suplentes.

2.3.4.1. Comparación con la Doctrina

A.- Dentro del *Código de Mejores Prácticas Corporativas de Colombia* del año 2007, respecto de la dimensión del Directorio se promueven ciertas medidas:
"Medida No. 12. Se recomienda que, dentro de los límites legales, la Junta Directiva esté conformada por un número impar de miembros que sea suficiente para el adecuado desempeño de sus funciones, y que permita una eficaz administración y gobierno de la compañía."[57]

2.3.5. Categorías de miembros del Directorio (Medida 24)

La medida con la cual este subtema se sustenta es la siguiente:

> "***24.-*** *El Directorio podrá estar integrado por directores internos y externos, que podrán ser independientes o no independientes. En el nombramiento de los directores se tratará de reflejar al máximo la estructura accionarial de la sociedad. El Directorio podrá estar formado en su totalidad por directores externos, que salvo para las empresas cerradas, serán siempre una amplia mayoría."*

Más que una recomendación, dicho subtema del capítulo del Directorio en los LCAGC, explica doctrinariamente los distintos tipos de Directores:

2.3.5.1. Directores Internos o ejecutivos

Son los que tienen competencias ejecutivas y funciones de alta dirección de la compañía o de sus participadas.

2.3.5.2. Directores externos:

Son aquellos que, sin estar vinculados a la gestión de la compañía representan el conjunto de los intereses generales y difusos que concurren en ella, así como el de accionistas significativos.

2.3.5.3. Directores Externos no Independientes:

Son aquellos propuestos por quienes sean titulares de participaciones significativas y estables del capital de la compañía.

[57] Cfr. Ídem.

2.3.5.4. Directores Externos Independientes:

Son aquellos de reconocido prestigio profesional que pueden aportar su experiencia y conocimiento para la mejor gestión de la compañía, no incluidos en las categorías anteriores.

2.3.5.4.1. Comparación con la Doctrina

A.- Respecto de los Directores Independientes la *Corporación Financiera Internacional* determina que son lo siguiente:
"Definición indicativa de director independiente:
'Director independiente' significa una persona que:

1. No ha sido empleada por la Compañía o sus Partes Relacionadas en los últimos cinco años;
2. No es y no está afiliado con una compañía que es una asesora o consultora de la Compañía o sus Partes Relacionadas;
3. No está afiliada con un cliente o proveedor significativo de la Compañía o sus Partes Relacionadas;
4. No tiene ningún contrato de servicio personal con la Compañía, sus Partes Relacionadas o su alta gerencia;
5. No está afiliada a una organización sin fines de lucro que recibe financiamiento significativo de la Compañía o sus Partes Relacionadas;
6. No está empleado como ejecutivo de otra compañía donde alguno de los ejecutivos de la Compañía sirve en la junta directiva de esa compañía;
7. No es miembro de la familia inmediata de una persona que está o ha estado durante los últimos cinco años empleada por la Compañía o sus Partes Relacionadas como oficial ejecutivo;
8. No está, ni ha estado en los últimos cinco años, afiliado o empleado por un auditor actual o anterior de la Compañía o de una Parte Relacionada; o
9. no es una persona controladora de la Compañía (o miembro de un grupo de personas y/o entidades que ejercen colectivamente control efectivo sobre la Compañía) o el hermano, la hermana, padre, madre, abuelo, abuela, hijo, hija, primo, prima, tío, tía, sobrino, sobrina de dicha persona, o cónyuge, viudo, viuda, pariente político, heredero, heredera, legatario y sucesor de algunas de las personas anteriores (o cualquier fideicomiso o arreglo similar de la cual dichas personas o una combinación de ellas son las únicas beneficiarias) o el ejecutor, administrador o representante personal de cualquier Persona descrita en este subpárrafo que ha muerto o es legalmente incompetente, y, para los propósitos de esta definición, una persona será considerada "afiliada" a una parte si dicha persona: (i) tiene un interés de propiedad directo o indirecto en; o (ii) está empleada por dicha parte; "Parte Relacionada" significará, respecto de la Compañía, toda persona o entidad que controla, es controlada por o está bajo el control común de la Compañía."[58]

En una disposición clara se establece un recomendación importante: no debería haber una mayoría formada por cualquier forma de parentesco, matrimonio, excepto en sociedades reconocidas como de familia.

B.- Es la opinión del *Informe Olivencia de Gobierno Corporativo para España* que:
"Es manifiesto que el Consejo ha de estar informado de la gestión de la sociedad y coordinado con los niveles ejecutivos que la dirigen. Por esta razón, consideramos altamente conveniente que formen parte de él las personas más significadas del equipo de gestión y, singularmente, el primer ejecutivo de la compañía. Pero al propio tiempo, el Consejo ha de mantener la capacidad para examinar con cierta distancia e imparcialidad la labor desarrollada por los directivos de la empresa. De lo contrario, la función general de supervisión podría quedar en entredicho. Esta es precisamente la razón por la que se recomiendo que una amplia mayoría de los miembros del Consejo sean consejeros externos, es decir,

[58] Cfr. Corporación Financiera Internacional,. Internet. http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/CGTools-FamilyFounderUnlisted. Fecha Acceso: (10 de julio de 2013)

no ejecutivos, sobre todo en aquellas sociedades no participadas mayoritariamente por una persona, un grupo familiar o un grupo de empresas."[59]

2.3.6. Nombramiento (Medida 25 y 26)

Una vez explicados tipos de Directores, los LCAGC establecen recomendaciones con respecto al nombramiento de los mismos. Establece dos recomendaciones claras:

> ***"25.-*** *Los directores deberán elegirse por un procedimiento formal y transparente, definido por el Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio, correspondiendo a la Comisión de Nombramientos y Retribuciones la propuesta inicial de los candidatos, que deberá verificar los requisitos de elegibilidad de los mismos, de tal forma que los accionistas tengan pleno conocimiento del perfil de los candidatos."*

> ***"26.-*** *La sociedad únicamente podrá designar como directores independientes a aquellas personas que cumplan con los requisitos de trayectoria profesional, honorabilidad, y absoluta desvinculación con la compañía o su personal, y promoverá su carácter independiente mediante declaración pública suscrita tanto por el propio director designado como por el Directorio en relación a su independencia."*

Dichas medidas se encuentran sustentadas y clasificadas en distintos títulos:

2.3.6.1. Selección de los Directores

Los LCAGC exponen una serie de disposiciones claras que especifican la generalidad de la medida No. 25:

1. La selección de Directores es una facultad exclusiva e indelegable de la Asamblea General de Accionistas que además es competente para decidir como se escogen a los Directores:
    a. En virtud de criterios de profesionalidad, prestigio profesional y conocimiento.
2. El órgano recomendado para la verificación de los requisitos generales de carácter objetivo es la Comisión de Nombramientos del Directorio.[60]
3. No deben existir solamente requisitos generales para admitir Directores debido a que hay varios tipos de Directores.
4. El Directorio saliente propondrá una lista de candidatos por razones pragmáticas y de sencillez, y para que se garantice una implementación plena y efectiva de una estrategia a largo plazo.
5. La compañía deberá fijar los requisitos que necesariamente han de reunir los candidatos para ser elegibles como Directores. Desde la vía estatutaria (general), hasta la vía reglamentaria (específico).

[59] Cfr. Manuel Olivencia. Ibídem. Pg. 22.
[60] *La Comisión de Nombramientos y Retribución es explicada a profundidad en el punto 2.3.12.2.*

6. Se recomienda que la nacionalidad de los Directores sea igual a la de la compañía.
7. A pesar de que depende de cada compañía el grado de exigencia profesional, no es necesario que dicho candidato practique la misma actividad económica de la compañía. Sin embargo la Comisión de Nombramientos y Retribución es la que valorará la idoneidad de cada candidato en función de la experiencia y competencia que éste acredite.
8. La edad ha sido producto de varios debates ya que no se puede dinamizar el Directorio si no existe una diversidad de edad. Lo que sí se recomienda es que la edad se reglamente dentro de la reglamentación de la empresa.
9. El Directorio debe informar a la Asamblea General de Accionistas de las relaciones familiares que se presenten dentro de su seno.

2.3.6.1.1. El procedimiento de elección:

Por ello, la propuesta y designación de los miembros del Directorio deberá sujetarse a un procedimiento formal y transparente, con propuesta justificada de la Comisión de Nombramientos y Remuneraciones si existiera, o del miembro o miembros independientes del Directorio en caso contrario.

2.3.6.1.2. Requisitos importantes generales para ser Directores:

a. No desempeñar cargos en empresas competidoras o en sociedades que tengan dominio sobre las empresas competidoras.
b. No pertenecer simultáneamente a más de 5 directorios exceptuando los órganos de administración le conceda a dicho Director privilegios (familiares) para formarlos
c. No ser del Directorio quienes desempeñan cargos en empresas clientes o proveedoras habituales a las compañías.
d. No estar incurso en un proceso judicial que ponga en peligro el futuro de la compañía

2.3.6.1.3. Comparación con la Doctrina

A.- En el *UK Corporate Governance Code* se establecen reglas base para la selección de nuevos Directores:
"Principio Principal:
Debe existir un procedimiento formal, riguroso y transparente para el nombramiento de los nuevos directores del Directorio.
Principios de apoyo:
La búsqueda de candidatos del Directorio debe llevarse a cabo, así como los nombramientos, en los méritos, conjuntamente con criterios objetivos y teniendo en cuenta los beneficios de la diversidad en la junta directiva, incluyendo el género.

El Directorio debe cerciorarse de que se hayan establecido planes para la sucesión ordenada de nombramientos en la junta directiva y la alta gerencia, a fin de mantener un equilibrio adecuado de habilidades y experiencia en la empresa y garantizar progresiva restauración del Directorio."[61]

B.- En el *Informe Olivencia de Gobierno Corporativo para España*, se establecen comentarios sobre el proceso de designación y la Comisión de Nombramientos:

"Aun cuando la competencia legal para la designación de consejeros recae sobre la Junta General de accionistas, es evidente que el Consejo de Administración desempeña un papel de primer orden dentro de este proceso. La facultad de cubrir provisionalmente las vacantes por el sistema de cooptación y de someter a la consideración de los accionistas las correspondientes propuestas de nombramiento, unida a la escasa participación del capital flotante en la Junta General, confieren al Consejo de las sociedades cotizadas una influencia decisiva en el proceso de designación, que ha de compensarse con la asunción expresa de la correspondiente responsabilidad y la previsión de los oportunos sistemas de control. De lo que se trata de garantizar que las reglas de buen Gobierno que el Consejo tenga a bien establecer este ámbito -especialmente, las relativas a la composición cualitativa del órgano y al equilibrio dentro de él entro los distintos tipos de consejeros- se cumplan no sólo formalmente, sino también sustantivamente. Para el mejor logro de este objetivo, la Comisión recomienda instaurar procedimientos formales que propicien la transparencia y el escrutinio por parte de todos los miembros del Consejo de la selección de candidatos, atribuyendo un especial protagonismo a la Comisión de Nombramientos."[62]

2.3.6.2. Representación de los Accionistas Minoritarios:

A pesar que en los LCAGC dichas disposiciones concretas no se encuentran nombradas en las medidas de las cuales trata este subtema, es importante mencionarlas:

1. En las propuestas de nombramiento deberán incluirse el número de Directores que representan la estructura del accionado en el capital social.
2. Se recomienda que la legislación no sea la única que regule la representación de los accionistas minoritarios, sino que los estatutos de la compañía sean los encargados de regular dicha situación.
3. Los Directores Independientes serán los encargados de representar a los Accionistas Minoritarios y por tanto deberán existir canales de comunicación adecuados entre los accionistas y los directores independientes.

2.3.6.2.1. Comparación con la Doctrina

A.- En los *Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Chilenas* se estipula lo siguiente: "B. Cuando las decisiones del Directorio pudiesen afectar a los distintos grupos de accionistas de forma dispar, el Directorio debe actuar con todos los accionistas de forma justa."[63]

2.3.6.3. Mayoría de Directores externos no ejecutivos en el Directorio

En el desarrollo de la división del subtema los LCAGC establecen a través de disposiciones claras que:

[61] Cfr. Financial Reporting Council. Pg.15.
[62] Cfr. Manuel Olivencia. Ibídem. Pg. 28.
[63] Cfr. Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores.. Ibídem. Pg. 19.

En vista que el Directorio es un órgano que debe representar los intereses de los dueños de la compañía y para que no exista el problema de la teoría de la agencia, es indispensable que el Directorio no tenga una mayoría de directores externos no ejecutivos. Es así que los directores externos será la mayoría, en particular en las empresas que no sean familiares, y en el caso particular de los bancos dicha medida es indispensable. El mismo Directorio ejercitará sus facultades de propuesta de nombramiento de Directores de modo que los externos sean la mayoría. De esta forma se compondrá un Directorio que represente un porcentaje relevante de capital social.[64]

2.3.6.4. Designación de Directores Independientes

En el desarrollo de la división del subtema los LCAGC establecen a través de disposiciones claras que:

Debido a que el Directorio de las compañías, como los bancos, deben ser en su mayoría externos, se establece una medida en particular (No. 26) que se establece la radicalidad de que se pruebe su independencia. En este subtema, los LCAGC presentan las siguientes disposiciones concretas:

1. Los estatutos fijarán los criterios que haya de tener en cuenta la definición de Directores Externos.

Existen ciertos lineamientos que el Estatuto deberá seguir para escoger apropiados Directores Externos. Principalmente deberán enfocarse en el Prestigio Profesional:

a) Que aporten su experiencia y conocimientos.
b) No pueden ser ejecutivos, ni Directores no independientes.
c) Que reúnan condiciones que aseguren su imparcialidad y objetividad de criterio.
d) Que no dependan económicamente exclusivamente de su trabajo en el Directorio de dicha compañía.

Una vez que hayan designados a los Directores externos, éstos deberán:

a) Velar por los intereses generales de la compañía.
b) Velar por el conjunto de intereses difusos.
c) Velar por los intereses de los accionistas minoritarios.

Condiciones para ser considerado independiente:

[64] Cfr. Corporación Andina de Fomento. Pg. 39.

a) No haber tenido recientemente una relación de trabajo, comercial, contractual, directa o indirecta, de carácter significativo con la compañía, sus directores, compañías de un mismo holding.
b) No haber sido Director, ni de la alta gerencia, en la misma compañía y otra que desarrolle el mismo objeto social.
c) No ser el Director de otra compañía que no tengan Directores no Independientes.
d) No tener relación de parentesco próximo con los Directores que ya forman parte del Directorio.
e) Contar con experiencia que inspire confianza en relación a su independencia.

2.3.6.4.1. Comparación con la Doctrina

A.- En el *Informe Olivencia de Gobierno Corporativo para España* se establece una opinión respecto a la selección de consejeros independientes. Se determina que la Comisión de Nombramientos deben tener algunas indicaciones. La primera se dicta que la idea fundamental de escoger un Director Independiente está en la pluralidad de los que se escoja, diferenciando entre quienes aportarán con la estrategia y la supervisión. De esa manera el Directorio se enriquece con puntas de vista diferentes y con la aportación de experiencias plurales. La segunda indicación trata sobre la independencia. Ya que el proceso de selección de dicho Director debe asegurar la independencia y objetividad del mismo. Siempre tratando de evitar seleccionar a antiguos ejecutivos de la compañía, los familiares de un alto directivo o de alguien que represente a un alto número de acciones de la compañía. Por último, la tercera observación trata sobre la verificación de la independencia del Director con los grupos de capital influyentes de la compañía, para que así exista una representación objetiva de toda la compañía, en especial defendiendo a los accionistas minoritarios. [65]

2.3.6.5. Declaración de independencia de los Directores

En el desarrollo de la división del subtema los LCAGC establecen a través de disposiciones claras que:

El proceso de selección debe ir acompañado de una doble obligación:

1. Una obligación al candidato para que se declare pública y explícitamente que es independiente dentro de la propia sociedad.
2. El propio Directorio está obligado a confirmar que el candidato es independiente.

2.3.7. Cese de los Directores (Medida 27)

La medida que sustenta este subtema expone los siguiente:

> "***27.-*** *Los Estatutos fijarán las causales por las que se pueda cesar a los directores así como su obligación de dimitir inmediatamente cuando dejaran de cumplir las condiciones para su designación o puedan causar un daño al prestigio o buen nombre de la compañía."*

A modo explicativo los LCAGC apoyan la medida con disposiciones específicas:

[65] Cfr. Manuel Olivencia. Ibídem. Pg. 29.

1. Los Estatutos deben fijar las relaciones de causales para que se dé un cese de funciones en los directores.
2. El Directorio propone a la Asamblea General de Accionistas el cese por un número de causas determinadas en los estatutos y previo informe favorable de la Comisión de Nombramientos y Retribución.
3. Si el Director dejara de cumplir las condiciones para su designación y especialmente en caso de que se pudiera llegar a causar daño el prestigio de la compañía deberá dimitir inmediatamente.

Los Directores deberán poner su cargo a consideración del Directorio y formular su dimisión si:

a. Si fueran Directores de la compañía por ser ejecutivos de la misma y dejaran de serlo.
b. Cuando se vean incursos en alguno de los supuestos de incompatibilidad previstos en la ley o el estatuto.
c. Cuando su permanencia en el Directorio pueda afectar negativamente a la compañía.
d. Cuando haya un Director no independiente que represente los intereses de accionistas dejen de serlo.

2.3.7.1. Comparación con la Doctrina

A.- En un documento de la *OCED (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico),* se establece claramente sobre el cese de funciones de los Directores.

"La forma más obvia de hacer que el Directorio sea responsable ante los accionistas es que éstos puedan hacer cesar las funciones de los directores que la junta desapruebe. Así, los derechos de remoción de los accionistas, que surten efecto cuando existe una mayoría que puede ser ejercida en cualquier momento y por cualquier razón para remover todos o algún miembro del Directorio, se convierte en una herramienta poderosa para hacer al Directorio responsable"[66]

B.- En el *Informe Olivencia de Gobierno Corporativo para España* se estableció una serie de opiniones respecto del cese de consejeros siendo lo principal que la Junta General de Accionistas pueden remover al Director, y que el mismo Director puede dimitir. Se recuerda que dentro de las reglas de los Estatutos se debe tener en cuenta que en la práctica no vayan a lastimar la reputación o seriedad de la compañía.[67]

2.3.8. Regulación de los deberes de los miembros del Directorio o Administradores (Medidas 28, 29, 30)

Las recomendaciones específicas de los LCAGC que desarrollan todo el subtema son las siguientes:

28.- *El alcance de los deberes de diligencia, lealtad, no competencia y secreto, así como los*

[66] Paul Davies. The Board of Directors: Composition, Structure, Duties and Power. Internet. http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/1857291.pdf. Fecha Acceso: (10 julio 2013). Pg. 7.
[67] Cfr. Manuel Olivencia. Ibídem. Pg. 31.

derechos de uso de los activos sociales, información y auxilio de expertos, internos o externos, quedarán recogidos en los Estatutos Sociales.

***29.-** Los directores tendrán que declarar todas las relaciones, directas o indirectas, que mantengan entre ellos, con la sociedad, con proveedores, clientes o cualquier otro grupo de interés de las que pudieran derivarse situaciones de conflicto de interés o influir en la dirección de su opinión o voto.*

***30.-** Los Estatutos de la sociedad deberán prever el manejo de las situaciones de conflicto de interés incluyendo la obligación de los directores afectados de ausentarse o inhibirse en las deliberaciones y en las votaciones sobre este tipo de situaciones u operaciones asociadas a estas.*

En el desarrollo de la división del subtema los LCAGC establecen a través de disposiciones claras que:

Dentro de los Estatutos Sociales se exige que se contemplen ciertos deberes que los Directores deberán seguir:

2.3.8.1. Deber de Diligencia o fidelidad

El director deberá cumplir los deberes impuestos por las leyes y los estatutos con fidelidad al interés social, entendido como el interés de la compañía, que será el de la creación de valor en beneficio de los accionistas.

2.3.8.1.1. Comparación con la Doctrina

A.- Los deberes de lealtad del Director están plasmados en el Informe Olivencia de Gobierno Corporativo para España, en donde se relata sobre los deberes genéricos que deben tener los Directores:

"La legislación sustantiva establece que el consejero ha de desempeñar el cargo con la diligencia de un ordenado empresario y de un representante leal . El carácter altamente abstracto o genérico de esta norma de conducta hace recomendable, en nuestra opinión que las reglas de funcionamiento interno de la compañía recojan con detalle las principales obligaciones que dimanan de los deberes generales de diligencia y de lealtad, con el fin de estimular que los consejeros tomen conciencia de los compromisos que contraen al asumir el cargo y de facilitar la valoración de su actuación."[68]

2.3.8.2. Deber de Lealtad

1. Los Directores deberán obrar de buena fe en interés de la compañía, con la honestidad y escrupulosidad del gestor de negocios ajenos.
2. Los Directores no pueden servirse del nombre de la compañía o de su cargo en la misma para realizar operaciones por cuenta propia o de personas a ellas vinculadas.
3. Los Directores no pueden usar sus facultades para fines distintos a los que han sido nombrados.
4. Los Directores no pueden realizar en beneficio propio, o de personas a él vinculadas,

[68] Cfr. Manuel Olivencia. Ibídem. Pg. 33.

inversiones u otras operaciones ligadas a los bienes de la compañía, de los que haya tenido conocimiento con ocasión del ejercicio de su cargo. En especial cuando la inversión o la operación hubiera sido ofrecida a la compañía o éste tuviera interés en ella.

5. Los Directores no pueden cobrar comisiones por la celebración de contratos entre la compañía y sus proveedores, ni tampoco por la prestación de los servicios de la compañía a terceros. (Transacción con las partes interesadas)

2.3.8.2.1. Comparación con la Doctrina

A.- En el *Informe Olivencia de Gobierno Corporativo para España* se aborda lo siguiente:
"Al deber de lealtad se dedican los apartados siguientes. Aquí, conviene recordar las principales obligaciones derivadas del deber de diligencia, que incluyen, entre otras, las de informarse y preparar adecuadamente las reuniones del consejo y de los órganos delegados a que pertenezca el consejero; asistir a las reuniones y participar activamente en las deliberaciones, a fin de que su criterio contribuya efectivamente a la toma de decisiones; realizar cualquier cometido específico que, dentro de su compromiso de dedicación, le encomiende el Consejo; trasladar cualquier irregularidad en las gestión de la compañía de la que haya tenido noticia; y vigilar las situaciones de riesgo que se puedan presentar, promoviendo al efecto la convocatoria de una reunión extraordinaria o la inclusión de los extremos convenientes en el orden del día de la primera que haya de celebrarse."[69]

2.3.8.3. Comunicación y tratamiento de los conflictos de interés

1. Los Directores deben comunicar a la Comisión de Nombramientos y Retribuciones o al Directorio, cualquier situación de conflicto, directo o indirecto, que pudieran interferir con el interés general de la sociedad.
2. Si existe un conflicto de interés, el Director implicado se abstendrá de votar en cualquier valoración de la situación. Además de operar de alguna forma en la operación que se refiera el conflicto.
3. Las situaciones de conflicto en que se encuentren los directores serán recogidas en las memorias anuales de Gobierno Corporativo.
4. Para determinar los conflictos de interés, el estatuto deberá contener en qué supuestos una persona tendría la consideración de vinculada a un conflicto de interés. Como por ejemplo:
    a. El Cónyuge del Director o las personas con análoga relación de afectividad
    b. Los ascendientes, descendientes y hermanos del Director o del cónyuge mismo
    c. Los cónyuges de los ascendientes, de los descendientes y hermanos del Director

[69] Cfr. Ídem.

2.3.8.4. Deber de No Competencia

1. Los Directores deberán comunicar la participación accionarial o de negocios que tuvieran en el capital de las compañías que se consideren como competencia, así como los cargos o las funciones que ejerzan en las mismas.
2. Los Directores deberán informar si ejecutan actividades análogas a las del objeto social de la compañía.
3. El Estatuto Social deberá decir que el Director que cesa sus funciones no podrá tomar un cargo en otra compañía hasta por dos años, con excepción de que el Directorio de la compañía lo permita.
4. Deben existir reglas claras respecto del cese de funciones de un Director.

2.3.8.5. Deber de Secreto

Los Estatutos deberían establecer las reglas de secreto aplicables a los directores que deben incluir:

a) Los Directores aún ejerciendo su cargo o cuando cesen el mismo, deberán guardar en secreto la información de carácter confidencial, datos o antecedentes que conozcan de la compañía cuando en su cargo.
b) Con la excepción de que las leyes del país lo dispongan, dicha información no podrá ser divulgada

Los Directores no podrán usar la información privada de la compañía para sus propios fines, a menos que el Directorio lo consienta.

2.3.8.6. Derecho al uso de los activos sociales

El Director no podrá valerse de su posición para hacer uso personal de los activos sociales o de valerse la misma para obtener una ventaja patrimonial.

2.3.8.7. Derecho a la Información

Los Directores podrán exigir cualquier tipo de información que sea relevante para el correcto ejercicio de las funciones de su cargo. Los estatutos tendrán como mínimo los siguientes derechos:

a) Recabar información sobre cualquier aspecto de la compañía, examinar sus libros, registros, documentos, contactar con los responsables de los distintos departamentos y visitar las instalaciones, siempre que así lo exija el desempeño de sus funciones, salvo que se trate de información especialmente confidencial y de acuerdo con la

disponibilidad de la gerencia de la compañía

b) Obtener y disponer de información acerca de los asuntos a tratar en cada sesión del Directorio con antelación suficiente, y en forma debida, que permita su revisión, salvo asuntos que excepcionalmente requieran una especial confidencialidad de modo que sólo sea informado durante el transcurso de la reunión del Directorio.

c) Los Directores no podrán usar la información privada de la compañía para sus propios fines, a menos que el Directorio lo consienta.

2.3.8.7.1. Comparación con la Doctrina

A.- Los *Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas* toman a consideración dicho derecho y en el documento presente enfatizan la importancia del derecho a la información:
"F. Los miembros del Directorio deben tener acceso a una información precisa y relevante, de forma regular, con el fin de llevar a cabo sus responsabilidades.
La información referida a los asuntos a tratar en cada sesión, debe encontrase a disposición de los directores con una anticipación que les permita su revisión, salvo que se traten de asuntos estratégicos que demanden confidencialidad, en cuyo caso será necesario establecer los mecanismos que permita a los directores evaluar adecuadamente dichos asuntos."[70]

B.- En las *Código de Mejores Prácticas Corporativas de Colombia* se refiere explícitamente a los derechos y las obligaciones de los Directores. Específicamente en las siguientes medidas:
"Medida No. 18. Se sugiere que cuando un miembro de Junta Directiva sea nombrado en el emisor por primera vez, le sea puesta a su disposición la información suficiente para que pueda tener un conocimiento específico respecto del emisor y del sector en que se desarrolla, así como aquella información relacionada con las responsabilidades, obligaciones y atribuciones que se derivan del cargo."[71]

"Medida No. 20. Se recomienda que, para el correcto ejercicio de sus funciones, los miembros de la Junta Directiva tengan acceso con anticipación a la información que sea relevante para la toma de decisiones, de acuerdo con el orden del día contenido en la convocatoria."[72]

2.3.8.8. Derecho a contar con el auxilio de expertos

Los Estatutos deberán enfatizar que los Directores tienen la posibilidad de contar con el auxilio de expertos internos o externos para tomar decisiones.

2.3.8.8.1. Comparación con la Doctrina

A.- Los *Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas* establecen lo siguiente:
"A. Los miembros del Directorio deben desempeñar su labor de buena fe, con la diligencia, cuidado y reserva debidos, velando siempre por los mejores intereses de la empresa y de sus accionistas, contando con una información completa."[73]

B.- En el Informe Olivencia de Gobierno Corporativo para España se aborda el tema de la Intendencia y auxilio de expertos:

"La Comisión Estima que la sociedad, al objeto de facilitar la labor de los consejeros, debe garantizar su acceso a los servicios de los expertos internos y, cuando circunstancias especiales lo hagan

[70] Cfr. Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores.. Ibídem. Pg. 21.
[71] Cfr. Superintendencia Financiera de Colombia. Ibídem. Pg. 8.
[72] Cfr. Superintendencia Financiera de Colombia. Ibídem. Pg. 8.
[73] Cfr. Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores.. Ibídem. Pg. 19.

necesario, contratar expertos que puedan asesorarles en relación con los problemas que se plantean en el ejercicio del cargo."[74]

2.3.9. Retribución a los Directores (Medidas 32 y 33)

Los LCAGC contemplan la figura de la Retribución de los Directores en dos medidas concretas:

> *"**32.-** Los Estatutos recogerán las reglas para la fijación y transparencia de la retribución de los directores. La Asamblea General de Accionistas fijará la política de retribución, siempre previa propuesta razonada del Directorio, que, como norma general, deberá contemplar mecanismos mixtos, vinculando una parte de la retribución a componentes variables en función del desempeño empresarial. La Comisión de Nombramientos y Retribuciones fijará la retribución concreta de cada director."*

> ***"33.-** La retribución de los directores será transparente. El informe anual de gobierno corporativo incluirá la información de la remuneración por todos los conceptos, incluyendo todo tipo de asunción de gastos y prestaciones en especie, percibida por el conjunto de Directores, de manera tal que no pueda existir ningún otro tipo de retribución distinta de la publicada en el informe anual de gobierno corporativo."*

En las disposiciones claras que la retórica de los LCAGC se refiere respecto de la retribución se mencionan una serie de disposiciones claras:

2.3.9.1. Propuesta y Aprobación

La Asamblea General de Accionistas debe ser el órgano que apruebe la política de retribución de los Directores. Siempre y cuando dicha política sea razonada con posterioridad al informe correspondiente de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, o en caso de que no exista de un Director Independiente que haya sido designado para esa función.

2.3.9.2. Información sobre la Retribución

La información de la remuneración deberá ser transparente y se incluirá en el informe anual de Gobierno Corporativo. Se expondrá la remuneración total y global percibida por los directores.

2.3.9.3. Contenido de la Retribución

1. Es recomendable que la remuneración de los directores ejecutivos se fije en función de los resultados de la empresa, para que así se incentive el objetivo de maximizar el beneficio de la compañía.

[74] Cfr. Manuel Olivencia. Ibídem. Pg. 31.

2. En el caso de los directores externos, su remuneración debe estar vinculada a su dedicación y grado de responsabilidad.
3. No podrá existir ninguna otra retribución distintas a lo aprobado por la política de retribuciones de la compañía.
4. El acceso a medios o bienes de la compañía, o la realización de sus operación que se repute en un beneficio no justificado, nunca pueden entenderse como una forma alternativa de obtención de compensaciones por los directores.

2.3.9.4. Comparación con la Doctrina

A.- Los *Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas* establecen lo siguiente: "E. El Directorio debe ser capaz de ejercer, con independencia de la administración, un juicio objetivo sobre asuntos corporativos. Para ello se debe tener en cuenta que:

> 1. El Directorio podrá conformar órganos especiales de acuerdo a las necesidades y dimensión de la sociedad, en especial aquélla que asuma la función de auditoría. Asimismo, estos órganos especiales podrán referirse, entre otras, a las funciones de nombramiento, retribución, control y planeamiento."[75]

B.- En el *UK Corporate Governance Code* se establecen reglas respecto de la remuneración de los Directores y sus incentivos:
"Sección D: Remuneración
Los niveles de remuneración deberán ser capaces de atraer, retener y motivar a Directores con el nivel suficiente para manejar la compañía de modo exitoso, pero la empresa deberá evitar pagar más de lo que sea necesario para dicho propósito. La gerencia general recibirá su remuneración de acuerdo a compensaciones personales y corporativas.
Debe haber un procedimiento formal y transparente respecto de la remuneración de la alta gerencia y de los directores. Ningún director puede estar involucrado en decidir su propia remuneración."[76]

C.- El Principio sexto de la *Mejora del Gobierno Corporativo en Organizaciones Bancarias del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea* establece que el Directorio deberá garantizar que las políticas y prácticas retributivas del Banco son congruentes con su cultura empresarial, sus objetivos y su estrategia alargo plazo y con su entorno de control, específicamente dictando que:

"44. Si la retribución basada en resultados para los consejeros y directivos del banco no es congruente con la estrategia empresarial del banco a largo plazo, pueden producirse situaciones contrarias a los intereses del banco y sus accionistas. Así ocurriría, por ejemplo, si la actividad del banco se cuantifica en términos de volumen y/o rentabilidad a corto plazo, dejando de lado los riesgos asociados a corto o largo plazo.
47. Cuando los consejeros ejecutivos o altos directivos reciban una remuneración basada en resultados, ésta deberá estar sujeta a una serie de condiciones objetivas y pertinentes diseñadas para mejorar el valor corporativo a largo plazo. Para evitar los incentivos para asumir riesgos excesivos, los salarios deberán fijarse como parte de la política empresarial general de tal manera que no dependan sobremanera de los resultados a corto plazo, como por ejemplo las ganancias por operaciones a corto plazo. Asimismo, las políticas retributivas deben especificar en qué términos pueden los miembros del consejo y los principales ejecutivos mantener y negociar acciones del banco o de sociedades participadas, así como qué procedimientos se seguirán para conceder y valorar opciones cuando éstas sean un componente sustancial de la retribución general."[77]

2.3.10. La Organización del Directorio (Medidas 35 y 36)

[75] Cfr. Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores.. Ibídem. Pg. 20.
[76] Cfr. Financial Reporting Council. Pg.10.
[77] Cfr. Comité de Supervisión de Basilea. Ibídem. Pg. 12-13.

Los LCAGC dividen a dicho subtema para abordarlo de una manera más ordenada, por lo que se establecerá cada recomendación dentro de cada división.

2.3.10.1. El Presidente del Directorio

Los LCAGC proponen las siguientes recomendaciones concretas con respecto a esta división del subtema de la organización del Directorio:

> ***"35.-*** *El Presidente del Directorio y, en su caso, el Vicepresidente deberán ser elegidos de entre los miembros externos del Directorio y sus funciones y responsabilidades estarán fijadas con detalle en los Estatutos Sociales y el Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio."*

> ***"36.-*** *El Presidente del Directorio, que no deberá coincidir con la figura del Ejecutivo Principal, no podrá tener voto dirimente, salvo que excepcionalmente fuera imprescindible para formar la mayoría en caso de vacante en el Directorio, siempre y cuando no existan directores suplentes."*

En el desarrollo de la división del subtema los LCAGC establecen a través de disposiciones claras que:

1. Es la opinión de los LCAGC que el presidente del Directorio debería ser elegido entre los miembros externos del mismo. Lo más habitual es que sea un Director Independiente.
2. Las competencias del Presidente del Directorio deberán ser fijadas en los estatutos.
3. El Reglamento de Régimen Interno del Directorio deberá reconocer un amplio campo de actuación en el desarrollo de los Directorios.
4. El Presidente del Directorio le corresponderá presidir las Asambleas Generales de Accionistas.
5. El Presidente del Directorio no debería tener voto dirimente.

2.3.10.1.1. Comparación con la Doctrina

A.- En el *UK Corporate Governance Code* se establecen las labores principales del Presidente del Directorio:
"Función Básica:
El Presidente del Directorio es el responsable del liderazgo del Directorio y de asegurar su efectividad en todos los aspectos de su rol.
Función Adyacente:
El Presidente del Directorio es el encargado por determinar la agenda del Directorio y de asegurar que el tiempo acordado sea el necesario para discutir temas de la agenda. El Presidente también debe promover una cultura de apertura y de debate facilitando la palabra a los Directores externos, generando buenas relaciones entre éstos y los directores internos.
El Presidente es también encargado de que los demás Directores reciban la información adecuada, y a tiempo para debatir los temas en discusión. Además el Presidente deberá asegurar una comunicación efectiva con los accionistas".

B.- En el *Informe Olivencia de Gobierno Corporativo para España* se estableció un análisis de lo que el Presidente del Directorio debía y podía ser:

"A la cabeza del Consejo de Administración se encuentra el Presidente. Se trata de una figura que reviste una extraordinaria importancia, pues de ella depende, en última instancia, la eficacia operativa del Consejo. El Presidente, en efecto, no sólo ha de ocuparse de convocar, formular el orden del día y dirigir las reuniones, sino que también ha de velar por que los miembros del Consejo reciban la información necesaria, participen de manera activa y se comprometan en sus tareas. Sobre el Presidente recae la responsabilidad de promover el buen funcionamiento del Consejo. La experiencia enseña que cuando el Presidente no ejerce debidamente su actividad de impulso y liderazgo, los Consejos decaen en el ejercicio de sus funciones genuinas y quedan relegados a jugar un papel de segundo orden dentro de la organización."[78]

2.3.10.2. El Vicepresidente del Directorio

Es recomendable que sea un miembro externo del Directorio

2.3.10.3. El Secretario del Directorio

La siguiente es una recomendación concreta con respecto a la división del subtema en cuestión:

***"37.-** El Directorio deberá nombrar un secretario que velará por la legalidad formal, material y estatutaria de las actuaciones del Directorio y la observancia de los principios de buen gobierno."*

Así mismo se establece dentro del desarrollo de dicho subtema las siguientes disposiciones claras:

Los Estatutos, y el Régimen interno del Directorio deberá recoger las funciones que deberá tener el Secretario entre las cuales comprenderán:

a) Conservar la documentación social, reflejar debidamente en los libros de actas el desarrollo de las sesiones, y dar fe de los acuerdos de los órganos sociales.
b) Velar por la legalidad formal y material de las actuaciones del Directorio y garantizar que sus procedimientos y reglas de gobierno son respetados y regularmente revisados.
c) Comprobar la regularidad estatutaria de las actuaciones del Directorio, el cumplimiento de las disposiciones emanadas de los organismos reguladores, y la consideración, en su caso, de sus recomendaciones, así como velar por la observancia de los principios o criterios de gobierno corporativo aceptados por la compañía y las normas del Reglamento de Régimen interno.

[78] Cfr. Manuel Olivencia. Ibídem. Pg. 23.

El Directorio podrá nombrar un Vicesecretario. El nombramiento del Secretario, así como su remoción deberán ser objeto de una especial consideración de la Comisión de Nombramientos y Remuneraciones.

2.3.10.3.1. Comparación con la Doctrina

A.- El *Informe Olivencia de Gobierno Corporativo para España* también trata sobre la función de la Secretaría del Directorio, específicamente dicta lo siguiente:
"Otra pieza de notable importancia dentro de la estructura del Consejo de Administración es la Secretaría, sobre la que recae buena parte de las responsabilidades de intendencia y orden. El Secretario, en efecto, debe facilitar el buen desarrollo de las sesiones del Consejo, ocupándose muy especialmente de prestar a los consejeros el asesoramiento y la información necesarios, de conservar la documentación, de dejar constancia en los libros de actas del desarrollo de las sesiones, y de dar fe de sus resoluciones. Al propio tiempo, debe velar especialmente por la legalidad formal y material de las actuaciones del Consejo y garantizar que sus procedimientos y reglas de gobierno son respetados y regularmente revisados."[79]

2.3.10.4. El Ejecutivo Principal

Los LCAGC establecen una medida concreta con respecto de dicha división del subtema:

***"34.-** Los estatutos fijarán las funciones y competencias del ejecutivo principal, que podrá ser director, y en todo caso, estará sujeto a su mismo régimen de responsabilidad."*

Dentro del desarrollo de la medida se establecen un número de requisitos concretos que las compañías deberían tomarlas como un desarrollo de la recomendación que antecede:

1. La mejor organización del buen gobierno corporativo exige establecer una separación entre administración o gobierno y gestión.
2. El ejecutivo principal es el responsable de ejecutar las directrices y estrategia corporativa aprobadas por el Directorio.
3. El Ejecutivo Principal debería pertenecer al Directorio, como forma de garantizar la cercanía y el conocimiento de los asuntos de la compañía.
4. El nombramiento del Ejecutivo Principal debería ajustarse a las reglas establecidas para la elección de un miembro de Directorio, a pesar de que no lo sea.
5. Se podría establecer una parte razonable de la remuneración del ejecutivo principal fuera variable y dependiera de los resultados de la gestión de la compañía.

2.3.10.4.1. Comparación con la Doctrina

A.- Con el fin de hacer un ejercicio de comparación, se presenta como los Principios de Gobierno para las Sociedades Peruanas entienden el rol de la Gerencia General (o Ejecutivo Principal), con respecto del Gobierno Corporativo:
"Con respecto a las funciones, atribuciones y responsabilidades de la Gerencia General se debe considerar que:

[79] Cfr. Manuel Olivencia. Ibídem. Pg. 24.

1. La Gerencia debe contar con autonomía suficiente para desarrollar sus funciones adecuadamente dentro de los lineamientos que designe el Directorio.
2. La Gerencia debe actuar bajo los mismos principios de diligencia, lealtad y reserva, que tiene el Directorio.
3. El Gerente General debe cumplir con la política aprobada de entrega de información al Directorio o a los directores a título individual, sin perjuicio de las responsabilidades que establezca el estatuto.
4. La Gerencia General debe respetar los poderes y roles de los demás gerentes de tal manera que no haya una concentración de los mismos.
5. Es recomendable que la Gerencia reciba, al menos, parte de su retribución en función a los resultados de la empresa, de manera que se asegure el cumplimiento de su objetivo de maximizar el valor de la empresa a favor de los accionistas."[80]

2.3.10.5. La Alta Gerencia

Recomendación concreta por parte de los LCAGC:

> ***"38.-*** *Los Estatutos deberán prever que los derechos y deberes aplicables a la alta gerencia sean similares a los previstos para el Directorio y el ejecutivo principal, aunque con un alcance más limitado. En todo caso, el deber de lealtad deberá ser siempre exigible a la alta gerencia."*

Dentro del desarrollo de dicha división se establecen que la Alta Gerencia deberá estar sometida a reglas similares a las previstas para el ejecutivo principal en materias de remuneración, nombramiento, cese y aplicación de las reglas relativas a los deberes de los directores.

2.3.11. Reglas sobre funcionamiento, convocatoria y organización del Directorio (Medida 31, 39 y 42)

Los LCAGC contemplan la figura de la las reglas sobre funcionamiento, convocatoria y organización del Directorio en tres medidas concretas:

> ***31.-*** *Se reconocerá expresamente el derecho de información del Director, tanto en cualquier momento para el correcto ejercicio de sus funciones, como el de recibir con antelación suficiente la información concreta de los asuntos a tratar en las reuniones del Directorio.*

> ***39.-*** *El Directorio deberá ser convocado periódicamente y siempre que lo requieran los intereses de la sociedad a instancia del presidente, del vicepresidente, o de más de un director.*

Debido a la regla que el Directorio tiene que reunirse con periodicidad según lo que fijen los estatutos, es recomendable que el Directorio apruebe al principio de cada año, un calendario concreto con las sesiones ordinarias para el año en curso.
El Presidente debería convocar el Directorio cuando lo soliciten dos o más Directores.

[80] Cfr. Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores.. Ibídem. Pg. 21.

42.- *El Directorio deberá evaluar con una periodicidad al menos anual el cumplimiento por su presidente, vicepresidente, secretario y las comisiones delegadas que se hayan constituido, de sus funciones y las medidas reconocidas en este Código así como otras recomendaciones que puedan adoptarse de gobierno corporativo.*

El Directorio deberá, al menos una vez al año, autoevaluar la eficacia de su trabajo como un órgano colegiado, la razonabilidad de sus normas internas y la dedicación y rendimiento de sus miembros.

2.3.11.1. Comparación con la Doctrina

A.- El *Informe Olivencia de Gobierno Corporativo para España* establece en su desarrollo la opinión sobre la periodicidad de las reuniones versus las exigencias de reunión del Directorio:
"Es indudable que el Consejo debe reunirse con cierta periodicidad a fin de mantener una presencia constante en la vida de la compañía. No es fácil que pueda llevar a cabo la misión que tiene encomendada si no dedica regularmente un mínimo de tiempo a sus actividades. De los datos disponibles se desprende que nuestros Consejos están muy lejos de cumplir la "regla de las cien horas anuales" sugerida por algunos estudiosos de la materia e incluso con el más modesto objetivo de una reunión mensual. Conscientes de la dificultad de ofrecer pautas generales en esta materia, no mencionamos estas propuestas con el propósito de recomendar la adopción de alguna de ellas, sino para llamar la atención de los destinatarios del Informe acerca de la necesidad de reflexionar sobre estos extremos y fijarse objetivos más exigentes de los que son usuales en la práctica actual."[81]

2.3.12. Comisiones del Directorio (Medida 40)

40.- *El Directorio conformará en su seno comisiones para ejercer ciertas funciones y en particular, la de auditoria y la de nombramientos y retribuciones, constituidas exclusivamente por directores externos. No obstante lo anterior, el Directorio asignará competencias por áreas a cada uno de los Directores, que serán responsables de su seguimiento y control.*

Con el fin de hacer el seguimiento y control del funcionamiento interno, el Directorio se dividirá por áreas de las cuales se deberá responsabilizar a un Director concreto.
El Directorio deberá, dependiendo de la complejidad de la empresa, conformar comisiones para ejercer ciertas funciones, siendo las más frecuentes la Comisión de Auditoría y la Comisión de Nombramientos y Remuneraciones. En otros casos, la Comisión de Riesgos.

2.3.12.1. La Comisión de Auditoría

Así mismo se establece dentro del desarrollo de la división de dicho subtema las siguientes disposiciones claras:

1. La Comisión de Auditoría debería estar integrada por un mínimo de 3 y un máximo de 5 directores externos. Donde exista el comisario, revisor fiscal o el sindico deberán asistir a sus reuniones, y en el caso de que fueran directores formar parte de la misma.

[81] Cfr. Manuel Olivencia. Ibídem. Pg. 26.

2. El Directorio será el órgano que fije el número concreto de sus miembros y designe a los mismos, y la remoción será a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.
3. Los miembros de la Comisión cesarán en ese cargo cuando cesen como directores de la compañía.
4. Se recomienda que el Presidente de la Comisión se le fije un plazo máximo de cinco años, pudiendo eventualmente ser reelegido cuando transcurra un período adecuado de tiempo de intervalo, como 2 años.

La Comisión de Auditoría debería asumir las siguientes competencias:

a) Informar a la Asamblea General de accionistas sobre las cuestiones que en ella planteen los accionistas en materias de su competencia.
b) Proponer al Directorio, para su sometimiento a la Asamblea General de Accionistas, la designación del auditor externo, sus condiciones de contratación, en su caso su revocación o no renovación.
c) Supervisar los servicios de auditoría externa e interna.
d) Llevar las relaciones con los auditores externos, y evaluar las cuestiones que puedan poner en riesgo su independencia.
e) Asegurar que los criterios contables vigentes en cada momento se aplican adecuadamente en la elaboración de los estados financieros que el Directorio presenta a la Asamblea, y procurar que la empresa no se quede al margen de los procesos de implementación, a nivel nacional o sectorial, de las normas internacionales.
f) Recibir el informe final de auditoría, y en el caso que tengan reservas explicar el contenido y alcance a los accionistas, y en el caso de ser emisores de valores, a los mercados de capital.
g) Conocer el proceso de información financiera y los sistemas de control interno de la compañía.
h) Revisar las cuentas de la compañía, vigilar el cumplimiento de los requerimientos legales y la correcta aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados.
i) Verificar que toda la información periódica que se ofrezca a los mercados se elabore conforme a los mismos principios y prácticas profesionales que las cuentas anuales.

Los miembros de la Comisión, que deberían ser externos, y que tienen tales competencias, están obligados a hacer uso de ellas, so pena de incurrir en responsabilidad "in vigilando".

2.3.12.1.1. Comparación con la Doctrina

A.- Planteándolo desde otro punto de vista, los *Principios de Buen Gobierno para las Sociedades de Perú*, además siendo pragmáticos, disponen lo siguiente:

"E. El Directorio debe ser capaz de ejercer, con independencia de la administración, un juicio objetivo sobre asuntos corporativos. Para ello se debe tener en cuenta que:

> 1. El Directorio podrá conformar órganos especiales de acuerdo a las necesidades y dimensión de la sociedad, en especial aquélla que asuma la función de auditoría. Asimismo, estos órganos especiales podrán referirse, entre otras, a las funciones de nombramiento, retribución, control y planeamiento.
>
> Estos órganos especiales se constituirán al interior del Directorio como mecanismos de apoyo y deberán estar compuestos preferentemente por directores independientes, a fin de tomar decisiones imparciales en cuestiones donde puedan surgir conflictos de intereses."[82]

B.- Desde el punto de vista del *Código de Mejores Prácticas Corporativas de Colombia*, se plantea la creación dentro de la Junta Directiva, un número prudente y útil de las diferentes comisiones, entre las que señala la de auditoría:

"Medida No. 26. Se recomienda que el Comité de Auditoria contemple entre sus funciones
(i) Emitir concepto, mediante un informe escrito, respecto de las posibles operaciones que se planean celebrar con vinculados económicos, para lo cual deberá verificar que las mismas se realicen en condiciones de mercado y que no vulneran la igualdad de trato entre los accionistas.
(ii) Establecer las políticas, criterios y prácticas que utilizará el emisor en la construcción, revelación y divulgación de su información financiera.
(iii) Definir mecanismos para consolidar la información de los órganos de control del emisor para la presentación de la información a la Junta Directiva."[83]

C.- Por parte del *Informe Olivencia de Gobierno Corporativo para España* se determina el papel de la Comisión de Auditoría:
"La auditoría de las cuentas anuales es una pieza de importancia capital dentro del sistema de controles de las sociedades anónimas. Los auditores son llamados para verificar los estados financieros preparados por el equipo de gestión y, en este sentido, contraen importantes responsabilidades. El Consejo de Administración ha de tomar las medidas necesarias para asegurar que los auditores realizan su misión convenientemente y, en especial, que trabajan libres de interferencias de la línea ejecutiva. Dentro de estas medidas destaca el establecimiento de una Comisión de Autoría. Para cumplir su misión es necesario dotarla al menos de las siguientes competencias:

- proponer la designación del auditor, las condiciones de contratación, el alcance del mandato profesional y, en su caso, la revocación o no renovación;
- revisar las cuentas de la sociedad, vigilar el cumplimiento de los requerimientos legales y la correcta aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados, así como informar las propuestas de modificación de principios y criterios contables sugeridos por la dirección.
- servir de canal de comunicación entre el Consejo de Administración y los auditores, evaluar los resultados de cada auditoría y las respuestas del equipo de gestión a sus recomendaciones y mediar y arbitrar en los casos de discrepancias entre aquéllos y éste en relación con los principios y criterios aplicables en la preparación de los estados financieros;

[82] Cfr. Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores.. Ibídem. Pg. 20.
[83] Cfr. Superintendencia Financiera de Colombia. Ibídem. Pg. 10.

- comprobar la adecuación e integridad de los sistemas internos de control y revisar la designación y sustitución de sus responsables;
- supervisar el cumplimiento del contrato de auditoría, procurando que la opinión sobre las cuentas anuales y los contenidos principales del informe de auditoría sean redactados de forma clara y precisa."[84]

C.- En el documento *La Mejora del Gobierno Corporativo en Organizaciones Bancarias del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea* se determinó la función de la comisión de auditoría relacionada con la actividad de los bancos:

"22. El Comité considera adecuado y ventajoso que los grandes bancos con actividad internacional cuenten con un comité de auditoría o entidad equivalente con funciones similares. El comité de auditoría suele encargarse de vigilar a los auditores internos y externos del banco; de aprobar, o bien recomendar al consejo de administración o a los accionistas que aprueben, el nombramiento, retribución o destitución de los auditores externos; de examinar y aprobar el ámbito y la frecuencia de las auditorías; de recibir los informes auditores; y de asegurar que la dirección del banco adopta las medidas correctivas pertinentes en el momento oportuno para solucionar las deficiencias, el incumplimiento de las políticas, leyes y reglamentos, u otros problemas identificados por los auditores."[85]

2.3.12.2. Comisión de Nombramientos y Retribuciones

Así mismo se establece dentro del desarrollo de la división de dicho subtema las siguientes disposiciones claras:

1. La Comisión de Nombramientos y Retribuciones debería estar integrada por un mínimo de 3 y un máximo de 5 directores externos.
2. El Directorio será el órgano que fije el número concreto de sus miembros y designe a los mismos, y la remoción será a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.
3. El principal cometido de la CNR es asistir al Directorio en sus funciones de nombramiento, reelección, cese y retribución de los Directores y de la alta gerencia de la compañía.
4. Además la CNR deberá autorizar e informar de las operaciones con partes vinculadas y vigilar la observancia de las reglas de gobierno de la compañía, revisando periódicamente el cumplimiento de sus reglas, recomendaciones y principios.

2.3.12.2.1. Comparación con la Doctrina

A.- El *Código de Mejores Prácticas Corporativas de Colombia* establece específicamente en una de sus medidas la creación de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones:
"Medida No. 24. Se recomienda la creación de un Comité de Nombramientos y Retribuciones, que tendrá entre otras funciones y sin limitarse a ellas, apoyar a la Junta Directiva en los siguientes temas:
(i) Revisar el desempeño de la alta gerencia, entendiendo por ella al Presidente y a los funcionarios del grado inmediatamente inferior
(ii) Proponer una política de remuneraciones y salarios para los empleados del emisor, incluyendo la alta gerencia.

[84] Cfr. Manuel Olivencia. Ibídem. Pg. 39.
[85] Cfr. Comité de Supervisión de Basilea. Ibídem. Pg. 7.

(iii) Proponer el nombramiento y remoción del Presidente de la compañía o quien haga sus veces, así como su remuneración.
(iv) Proponer los criterios objetivos por los cuales el emisor contrata a sus principales ejecutivos.
(v) Las demás acordes con la naturaleza del objetivo del comité"[86]

B.- En el *Informe Olivencia de Gobierno Corporativo para España* se establece una visión similar respecto de la creación de comisiones pero con su propia esencia:
"Por esta razón se recomienda la creación de las correspondientes comisiones delegadas. La determinación de las funciones y competencias de cada una de ellas corresponde al Consejo, y en esa tarea hará bien en dejarse guiar por los criterios que han ido consolidándose en las mejores experiencias, tanto foráneas como propias. En cualquier caso, parece oportuno señalar cuáles son los cometidos básicos de las distintas comisiones. Los de la Comisión de Auditoría consisten fundamentalmente en evaluar el sistema de verificación contable de la sociedad, velar por la independencia del auditor externo y revisar el sistema de control interno. La función primordial de la Comisión de Nombramientos es cuidar de la integridad del proceso de selección de los consejeros y altos ejecutivos de la compañía, procurando que las candidaturas recaigan sobre personas que se ajusten al perfil de la vacante. La responsabilidad básica de la Comisión de Retribuciones consiste en auxiliar al consejo en la determinación y supervisión de la política de remuneración de los consejeros y altos ejecutivos de la sociedad. La misión fundamental de la Comisión de cumplimiento es vigilar la observancia de las reglas que componen el sistema de gobierno de la compañía, revisar periódicamente sus resultados y elevar al Consejo las propuestas de reforma."[87]

2.3.13. Competencia en materia de control de las operaciones vinculadas: ¿autorización de operaciones vinculadas? (Medida 41)

Los LCAGC contemplan la figura de dicho subtema en una medida concreta:

> ***41.-*** *Las operaciones con partes vinculadas deberán ser autorizadas por el Directorio, con informe y propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, o en su defecto del Director Externo Independiente con una mayoría cualificada de, al menos, las tres cuartas partes de los miembros del Directorio y deberán ser publicitadas.*

Así mismo se establece dentro del desarrollo de dicho subtema las siguientes disposiciones claras:

1. La Comisión de Nombramientos y Retribuciones deberá ser la encargada del conocimiento y valoración de cualquier transacción directa o indirecta entre la compañía y un accionista significativo.
2. En ningún caso se autorizará la transacción con un miembro del Directorio, accionista significativo, alto gerente o empleado de la compañía, o con las sociedades en las que los mencionados sean directores, accionistas significativos, directores o empleados, si previamente no ha sido emitido un informe valorando la operación desde el punto de vista de las condiciones de mercado.

[86] Cfr. Superintendencia Financiera de Colombia. Ibídem. Pg. 9.
[87] Cfr. Manuel Olivencia. Ibídem. Pg. 25.

3. Debería establecerse una mayoría cualificada, que en la opinión de los LCAGC podría ser de las 3 cuartas partes del Directorio para la probación por el mismo de tales operaciones, previo al informe de la CNR.

3. CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL ESTADO NORMATIVO ECUATORIANO ACTUAL RESPECTO DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LOS DIRECTORIOS DE LOS BANCOS PRIVADOS EN COMPARACIÓN CON LOS LCAGC

3.1. Introducción

El análisis comparativo a continuación responde a la consecución lógica del desarrollo de la disertación. El presente análisis busca como resultado el estado actual de la normativa ecuatoriana respecto de la regulación del directorio de los bancos y como la misma ha cambiado desde la promulgación del instrumento internacional de la CAF.

3.2. Propuesta metodológica

3.2.1. Normativa a utilizar

Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo (LCAGC):

Para elaborar la propuesta metodológico es importante regresar al tema ya abordado respecto del derecho comparado. Los LCAGC son un instrumento jurídico internacional a pesar de que está escrito a partir de recomendaciones que no obligan a los estados de ninguna forma. Fue expedido en el año 2004 en donde se acompañan las 41 medidas recomendadas, además de la explicación de cada una de esas medidas. El texto que se comparará será el que compete exclusivamente al capítulo sobre "El Directorio".

Normativa nacional:

La Ley Orgánica de Instituciones del Sistema Financiero (LOISF) es un documento normativo nacional publicada en el Registro Oficial No. 250, con fecha de publicación de 23 de enero de 2001, y con la última modificación realizada el 10 de diciembre de 2012.

La Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros (CRSBS) es un documento normativo construido a partir de resoluciones que emite, para el caso que le atiene a la disertación, la Junta Bancaria. Por lo tanto tiene el rango constitucional de un acuerdo o resolución, en virtud del artículo 425 de la Constitución de la República. Tal como lo manda el artículo primero de la LOISF, la SBS ejecutará lo que mande la ley y la desarrollará siempre dentro de sus atribuciones entregadas por la ley.

3.2.2. Objetivo

El objetivo es comparar el estado de la normativa ecuatoriana, en específico lo que la LOISF y la CRSBS disponen sobre el Directorio de los bancos privados del Ecuador, con lo que recomiendan los LCAGC en su capítulo V, sobre el Directorio de las compañías.

3.2.3. Referencias, temario y propuesta

Cabe destacar que en lo que respecta a Derecho Comparado en la disertación se obtiene como resultado la disminución de lo que se comparará con leyes de distintos países. El comparar la legislación nacional con un instrumento internacional es contemporáneo debido a que en un mundo globalizado las instituciones de derecho internacional público adquieren mayor importancia.

De tal manera, resulta clave discutir los métodos jurídicos que dicha comparación utilizará. El principal método que se usaría es el método exegético, debido a que la interpretación de los textos normativos es lo primordial. Se busca entender el sentido de las normas. Para lo cual es importante tomar en cuenta la literal, debido a que se traduce en la interpretación exacta de la

semántica y gramática; además, de la lógica, porque se buscará desentrañar lo que el legislador, o la Junta Bancaria quería determinar con dicha norma. No está de más añadir que se planea utilizar el método de la dogmática jurídica, en vista que al ser una materia nueva, la implementación de prácticas de gobierno corporativo en la legislación nacional, todo parte de una serie de preceptos lógicos e internacionales que dan vida a varias disposiciones normativas. Entonces es como un gran árbol lógico donde existe un núcleo, y por lo tanto se comprende mejor el espíritu de las normas. Por último, el método comparativo será, probablemente el más trascendental por la comparación entre textos que se planea hacer. Los dos tipos que se emplearían, serían el de la contraanalogía y el de entre análogos.

En el momento de buscar una metodología propia para proceder a comparar los LCAGC con la LOISF y la CRSBS se estudió el ejercicio empleado por el texto del Dr. Ribadeneira Suárez, antes citado, denominado: "Análisis de los Lineamientos para un Código de Buen Gobierno Corporativo de la Corporación Andina de Fomento frente a la Legislación Societaria Ecuatoriana". Emplea al temario propuesto por los LCAGC como una especie de espina dorsal del trabajo, buscando acomodar la normativa societaria a cada una de las medidas y recomendaciones del instrumento internacional. Procede de una manera sintética a definir claramente lo que los LCAGC exponen, para después presentar íntegramente un artículo de la Ley de Compañías. Después analiza el texto normativo y emite un juicio sobre su semejanza o diferencia con los LCAGC.

El documento del Dr. Ribadeneira guarda una vecindad con el trabajo de disertación, por lo que se lo toma como un ejemplo, lo que no significa que se hará lo mismo por dos motivos. Primero, la legislación societaria presentada en la Ley de Compañías no desarrolla extensivamente el tema del Directorio, como si lo hace la normativa bancaria. Segundo, la normativa que les rige a los bancos privados puede ser más extensa.

Por lo tanto se resuelve crear una propia metodología que seguirá la idea general del trabajo antes mencionado. Primero, se usará como espina dorsal el temario propuesto por el capítulo V de los LCAGC que respecta todo sobre el directorio. Segundo, se acomodarán los artículos y preceptos normativos de la LOISF y de la CRSBS al temario. Tercero, una vez situados la normativa ecuatoriana en los títulos que contienen las recomendaciones que la CAF propone, se procederá ahí mismo, como lo hace el Dr. Ribadeneira, a discutir sus semejanzas o diferencias entre los LCAGC y la LOISF y la CRSBS.

Pero, la gran diferencia entre la disertación y el trabajo del Dr. Ribadeneira es la presentación del trabajo.

3.2.3.1. Elaboración del temario

Se procedió, mediante anexos, a enlistar en dos categorías diferentes a todas las recomendaciones y su desarrollo de los LCAGC **(1)** y por otra parte a todos los artículos de la LOISF y de la CRSBS que se relacionan con los lineamientos propuesto por la CAF respecto del Directorio de los bancos privados **(2)**.

A cada una de las recomendaciones de los LCAGC se procedió a darle un código alfa-numérico, al igual que a los artículos de la LOISF y de la CRSBS. De esa forma, cada código alfa-numérico que representa a cada artículo (normativa nacional) tiene una relación con otro código que representa a las recomendaciones (instrumento internacional). La utilización de los códigos alfanuméricos presenta una herramienta para la fácil comprensión de la disertación.

(1) El listado de las recomendaciones de los LCAGC se encuentran en el *ANEXO II*. En la columna de la izquierda se encuentra el código alfa-numérico respectivo a cada recomendación; en la columna de la mitad se encuentra la recomendación; y, en la columna de la derecha se encuentra con que artículo tiene relación cada una de las recomendaciones, utilizando el código alfa-numérico de los artículos de la LOISF y de la CRSBS.

(2) El listado de artículos de la LOISF y la CRSBS se encuentra en el *ANEXO III*. En la columna de la izquierda se encuentra el respectivo código alfa-numérico de cada disposición normativa; en la columna de la mitad se encuentra el artículo, inciso o numeral y entre paréntesis está escrito un corto resumen de lo que trata la normativa; y, en la columna de la derecha se encuentra con que recomendación tiene relación cada una de las disposiciones normativas, utilizando el código alfa-numérico de las recomendaciones de los LCAGC.

La gran pregunta sobre la presentación del trabajo fue:
1.- ¿Se debe hacer el temario agrupando las recomendaciones de los LCAGC a los temas que la LOISF y CRSBS proponen?, o,
2.- ¿ Se debe hacer el temario agrupando la normativa de la LOISF y CRSBS a los temas propuestos por LCAGC?

Una vez relacionadas todas las disposiciones, ya sean de los LCAGC y de la normativa ecuatoriana (LOISF y CRSBS), se concluyó respecto a la creación del temario del presente capítulo:

- Se entiende que el objetivo del trabajo es el encontrar las semejanzas de la LOISF y CRSBS con los LCAGC.
- Por tanto se requiere que el temario se construya a partir de los temas propuestos por los LCAGC.
- De esa manera, todas recomendaciones de los LCAGC que se catalogaron en el *ANEXO II,* se las agrupó en capítulos y subcapítulos. Estos capítulos reflejan las principales temáticas cubiertas por los LCAGC respecto del Directorio.
- Así, en el ANEXO IV se encuentra el índice propuesto para explicar la relación de la normativa ecuatoriana con los LCAGC.

3.2.3.2. Propuesta

Cada tema a desarrollar contendrá cinco (5) elementos:

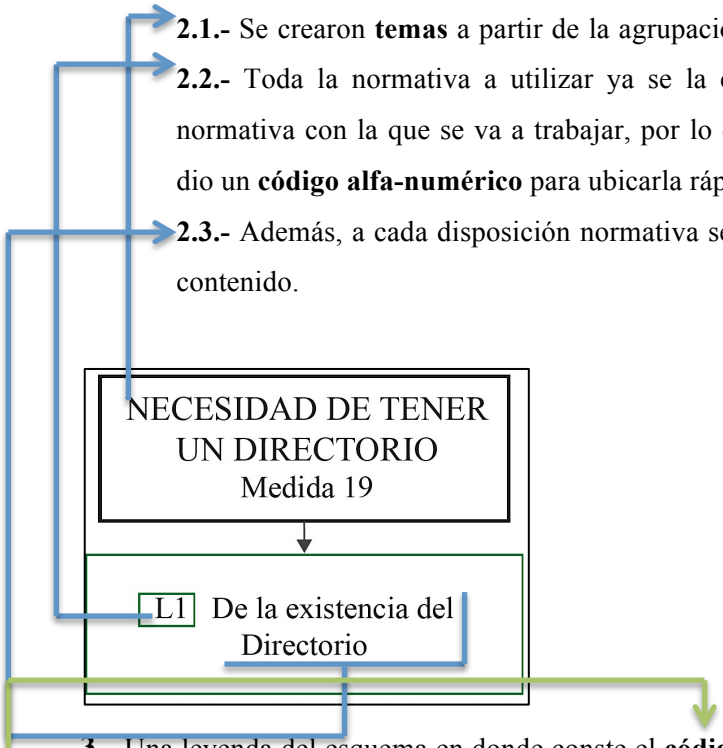
1.- El título.

2.- Un esquema explicativo que grafique la relación de la normativa ecuatoriana y los LCAGC:

2.1.- Se crearon **temas** a partir de la agrupación de recomendaciones de los LCAGC

2.2.- Toda la normativa a utilizar ya se la catalogó en los anexos, y es la única normativa con la que se va a trabajar, por lo que a cada disposición normativa se le dio un **código alfa-numérico** para ubicarla rápida y simplemente.

2.3.- Además, a cada disposición normativa se le agregó un pequeño **resumen** de su contenido.



3.- Una leyenda del esquema en donde conste el **código** alfa-numérico y al lado la **ubicación** de la disposición normativa.

Código	Ubicación de la disposición normativa
L1	Art. 30; inciso 1; LOISF

4.- Se procederá a comentar la relación de la normativa con el tema siguiendo un orden:

1.- LOISF

2.- CRSBS, en orden por títulos, capítulos y secciones.

Por lo que cuando antes de explicar la relación habrá un **recuadro** sobre la ubicación del artículo que se tratará. Por ejemplo:

CRSBS

Título XIV.- Código de Transparencia y derechos del usuario Capítulo IV.- De los programas de educación financiera por parte de las entidades controladas por la superintendencia de bancos y seguros Sección III.- Responsabilidades de las instituciones controladas

5.- Luego se encontrará al **artículo** en espacio simple, en un tamaño de letra 10, y en cursiva. Y debajo de eso, el **comentario**.

Art. 30.- (Del Directorio).- *La administración de las instituciones del sistema financiero privado estará a cargo del Directorio o del Consejo de Administración, según corresponda, y más organismos que determine su Estatuto.*

El rol del directorio para los principios de gobierno corporativo es el de la creación de políticas y estrategias que se ejecutarán por los mandos operativos de la empresa.

3.3. Comparación de gobierno corporativo con la Constitución de la República del Ecuador

Antes de partir a la comparación y posterior análisis de las disposiciones normativas con las recomendaciones, parece importante encontrar una justificación de la implementación de principios de gobierno corporativo en los bancos privados del Ecuador en la Constitución de la República. Para lo cual se presentarán una serie de artículos, que a modo muy general, y sin querer aludir a gobierno corporativo, lo hacen.

> ***"Art. 3.- (Deberes del Estado).-*** *Son deberes primordiales del Estado:*
> ***5.*** *Planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza, para acceder al buen vivir."*[88]

En el artículo 3, numeral 5, se establece que el Estado debe planificar el desarrollo nacional y promover el desarrollo sustentable. Uno de los motivos de creación de los principios de gobierno corporativo es el de la sostenibilidad de las empresas y ninguna empresa puede ser sostenible si no tiene un desarrollo sostenible. Además que las políticas de liberación de información que promueve la gobernanza corporativa eleva la capacidad de los grupos de interés que se acercarían a un buen vivir.

> ***"Art. 14.- (Derecho a un ambiente sano).-*** *Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, sumak kawsay."*[89]

Al igual que el artículo anterior, todas las personas en el Ecuador tienen el derecho a vivir en un ambiente sano, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir. Parte de una sostenibilidad está la salud de un sistema financiero, que ya se explicó en el primer capítulo lo importante que es para un buen desarrollo de un país.

> ***"Art. 52.- (Derecho a bienes y servicios de óptima calidad).-*** *Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.*
>
> *La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor."*[90]

---

[88] Constitución de la República.
[89] Idem.
[90] Idem.

Puede que el artículo que se menciona no haya sido directamente relacionado con gobierno corporativo, pero lo que se lee tiene mucho que ver con los principios que abordan la relación compañía y grupos de interés. El que los ecuatorianos tengan derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad demuestra que dentro de esos servicios se encuentran los financieros. Para lograr que éstos sean buenos se tiene que establecer políticas de transparencia y de liberación de información entre las instituciones financieras y sus stakeholders, usuarios, o grupos de interés.

"Art. 83.- (Deberes y responsabilidades).- *Son deberes y responsabilidades de las ecuatorianas y los ecuatorianos, sin perjuicio de otros previstos en la Constitución y la ley:*

> ***2.*** *Ama killa, ama llulla, ama shwa. No ser ocioso, no mentir, no robar.*
> ***12.*** *Ejercer la profesión u oficio con sujeción a la ética."*[91]

Todos los ecuatorianos tienen deberes y responsabilidades. Pero éstos se pueden acomodar perfectamente a los principios de gobierno corporativo. El no ser ocioso, no mentir y no robar, demuestra el régimen ético que debe regir en cada empresa que decida acoger dichos principios. Los mecanismos que la gobernanza corporativa propone demuestran para que no se den perjuicios para la misma compañía y el país se basa en el buen trabajo, en la transparencia y la verdad, y en la prevención de que quienes estén en situaciones privilegiadas abusen de la misma para robar. Todo aquello se resumen en el ejercer la profesión, en el caso de la disertación, sería la de director de un banco privado, con sujeción a la ética.

"Art. 275.- (Régimen de desarrollo).- *El régimen de desarrollo es el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socio-culturales y ambientales, que garantizan la realización del buen vivir, del sumak kawsay."*[92]

Al igual que los artículos primeros, la sostenibilidad parece relevante porque no puede existir a menos de que exista salud económica en la sociedad, y en vista de que las instituciones financieras inciden gravemente en aquello, se requiere de principios y la ejecución de los mismos para prevenir la no sostenibilidad.

"Art. 284.- (Objetivos de la política económica).- *La política económica tendrá los siguientes objetivos:*

> ***2.*** *Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional."*[93]

[91] Idem.
[92] Ídem.
[93] Ídem.

La política económica del Ecuador se basará en la productividad y competitividad sistémicas, al igual que de insertar a la economía del país en el exterior. Pareciera ser que lo que busca el Ecuador y el modelo de desarrollo es el de una creación de valor agregado de las empresas. A la larga, el cumplimiento de prácticas de gobernanza corporativa dan como resultado una notoriedad por ser una empresa transparente y sostenible, que no será afectada masivamente por repentinos cambios o crisis económicas.

"Art. 308.- (Actividades, finalidad, prohibiciones y responsabilidad del sistema financiero).- *Las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable.*

El Estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito. Se prohíben las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura.

La regulación y el control del sector financiero privado no trasladarán la responsabilidad de la solvencia bancaria ni supondrán garantía alguna del Estado. Las administradoras y administradores de las instituciones financieras y quienes controlen su capital serán responsables de su solvencia. Se prohíbe el congelamiento o la retención arbitraria o generalizada de los fondos o depósitos en las instituciones financieras públicas o privadas."[94]

La responsabilidad de la solvencia de las instituciones financieras recae en ellas mismas, tal como lo dicta el artículo 308 de la Constitución de la República, en su inciso tercero. Pero para prevenir exabruptos financieros, como los ocurridos en el año 1999, se requiere de un control estatal, pero también de un auto control y de una cultura de cumplimiento de principios de gobierno corporativo. Puede que no se diga que son explícitamente de aquello, pero esas actitudes éticas que se quiere que los bancos tengan, se han institucionalizado como prácticas de gobernanza corporativa.

(Ver siguiente página)

[94] Ídem.

3.4. Análisis normativo comparativo entre los LCAGC y la Ley Orgánica de Instituciones del Sistema Financiero y la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

3.4.1. NECESIDAD DE UN DIRECTORIO

Esquema No. 1:



Leyenda del esquema No. 1:

Código	Ubicación de la disposición normativa
L1	Art. 30; inciso 1; LOISF.

En la medida 19 de los LCAGC se dicta que:

> *19.- Las sociedades, cualquiera que fuera su tipo societario, deberán tener un Directorio con un número de miembros que sea suficiente para el adecuado desempeño de sus funciones.*

Las instituciones financieras pertenecen a ese tipo de sociedades que los LCAGC exponen, y de tal manera, la LOISF contiene un artículo, en su inciso primero que crea dicho directorio:

Art. 30.- (Del Directorio).- *La administración de las instituciones del sistema financiero privado estará a cargo del Directorio o del Consejo de Administración, según corresponda, y más organismos que determine su Estatuto.*

El rol del directorio para los principios de gobierno corporativo es el de la creación de políticas y estrategias que se ejecutarán por los mandos operativos de la empresa.

La diferencia radica en que la LOISF entrega la administración como tal al directorio. Se podría entender que la gestión ordinaria de la compañía recae en el directorio. De esa manera podría ocurrir lo que se explicó en los dos capítulos anteriores con respecto a la teoría de la agencia. Pero en el desarrollo de la normativa bancaria se explica que el órgano colegiado no

se encargará de la gestión, sino que de la emisión y supervisión de políticas y estrategias del banco, además de la delegación de labores.

(Ver siguiente página)

3.4.2. ATRIBUCIÓN DE FUNCIONES DE SUPERVISIÓN Y DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA AL DIRECTORIO. CARÁCTER INDELEGABLE DE ALGUNAS FUNCIONES.

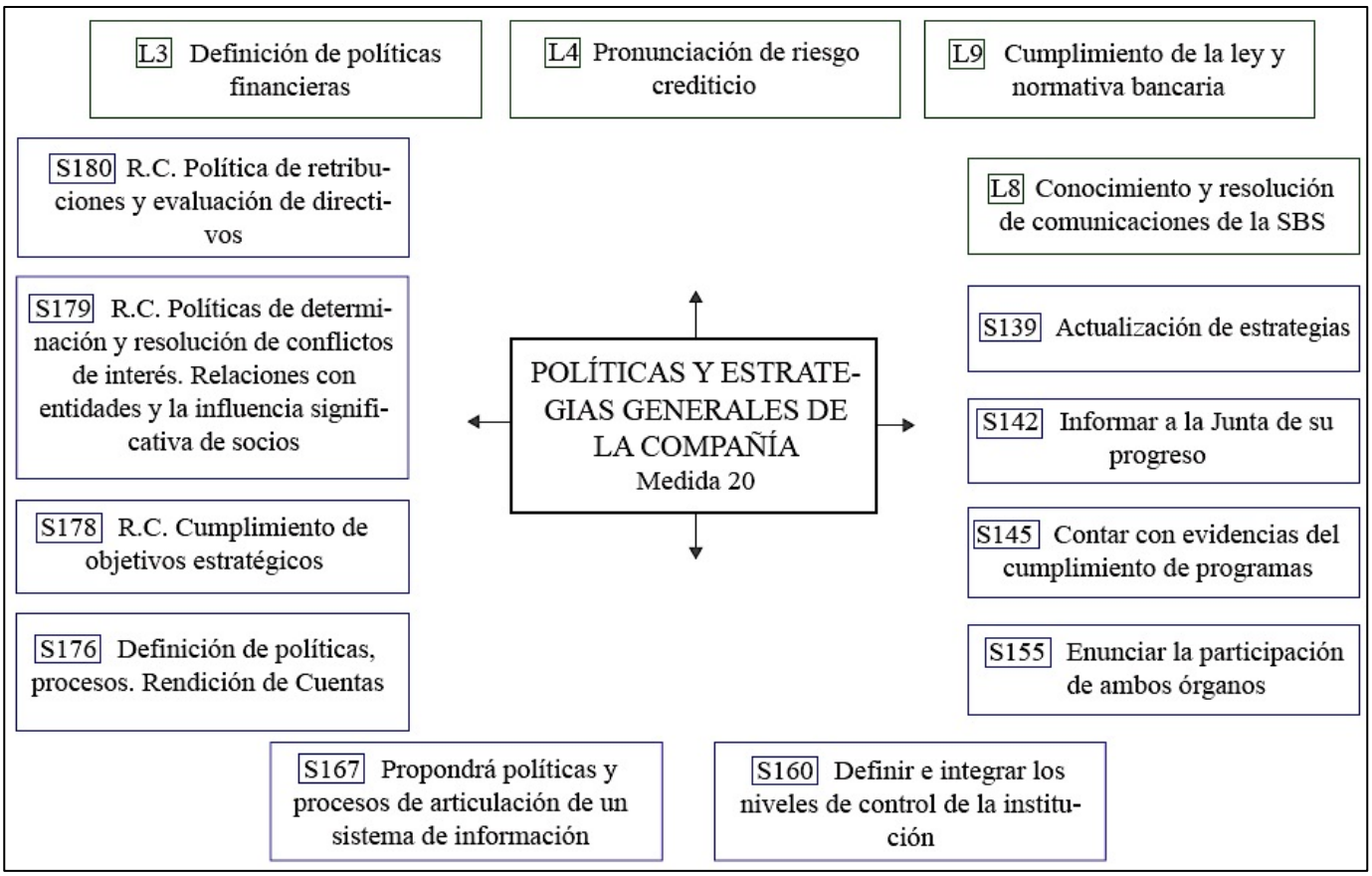
La atribución de supervisión y definición de la estrategia de la compañía le corresponde al directorio en virtud de los LCAGC. Pero estas facultades indelegables se dividen en diferentes subtemas.

3.4.2.1. Facultades

Entre las facultades indelegables que el directorio tiene está la que resume su función en sí, que es la emisión de las políticas y estrategias generales de la compañía. Dicha facultad se la puede encontrar en la LOISF y en la CRSBS .

3.4.2.1.1. Políticas y estrategias generales de la compañía.

Esquema No. 2:



Leyenda del esquema No. 2:

Código	Ubicación de la normativa

L3	Art. 30; a); LOISF.
L4	Art. 30; b); LOISF.
L8	Art. 30; d); LOISF.
L9	Art. 30; e); LOISF.
S139	Art. 5.2; Sección III; Capítulo IV; Título XIV; CRSBS.
S142	Art. 5.5; Sección III; Capítulo IV; Título XIV; CRSBS.
S145	Art. 5.5; inciso 3; Sección III; Capítulo IV; Título XIV; CRSBS..
S155	Art. 3.1; inciso 2; Sección III; Capítulo IV; Título XIV; CRSBS.
S160	Art. 3.4; Sección III; Capítulo IV; Título XIV; CRSBS.
S167	Art. 3.7; Sección III; Capítulo IV; Título XIV; CRSBS.
S176	Art. 3.10; Sección III; Capítulo IV; Título XIV; CRSBS.
S178	Art. 3.10.1; Sección III; Capítulo IV; Título XIV; CRSBS.
S179	Art. 3.10.2; Sección III; Capítulo IV; Título XIV; CRSBS.
S180	Art. 3.10.3; Sección III; Capítulo IV; Título XIV; CRSBS.

LOISF

En la LOISF se lo encuentra dentro del artículo 30, en diversos literales que son los siguientes:

a) (Definición de políticas financieras).- *Definir la política financiera y crediticia de la institución y controlar su ejecución;*

La función de elaborar la política y estrategia del directorio recae en la definición de la política financiera y crediticia de la institución, pero además en la supervisión de la misma, específicamente en la parte que manda a que se controle la ejecución de dicha política.

b) (Pronunciación de riesgo crediticio).- *Analizar y pronunciarse sobre los informes de riesgo crediticio, y la proporcionalidad y vigencia de las garantías otorgadas.*

El riesgo crediticio es de vital importancia para un banco porque definirá su salud financiera como institución. Estar al tanto de sus cuentas y los riesgos que los sectores operativos de la compañía están tomando influye en la consecución de la estrategia trazada.

d) (Conocimiento y resolución de comunicaciones de la SBS).- *Conocer y resolver sobre el contenido y cumplimiento de las comunicaciones de la Superintendencia de Bancos referentes a disposiciones, observaciones, recomendaciones o iniciativas sobre la marcha de la institución; y,*

Al conocer y resolver sobre las comunicaciones de la SBS, se está acomodando la estrategia que se ha decido para mantenerse como la institución financiera que se busca ser.

e) (Cumplimiento de la ley y normativa bancaria)- *Cumplir y hacer cumplir las disposiciones emanadas de esta Ley, de la Superintendencia de Bancos, de la Junta General y del mismo directorio.*

El cumplimiento de la ley, o la responsabilidad de que dichas normas se cumplan recae en el directorio de los bancos. Por esa razón, la estrategia de la compañía siempre debería ir ligada al cumplimiento de la ley y las normas emitidas por la SBS.

CRSBS

Título XIV.- Código de Transparencia y derechos del usuario
Capítulo IV.- De los programas de educación financiera por parte de las entidades controladas por la superintendencia de bancos y seguros
Sección III.- Responsabilidades de las instituciones controladas

ARTÍCULO 5.- (De las responsabilidades del Directorio respecto de los programas de educación financiera).- DEL DIRECTORIO.-*El directorio o el organismo que haga sus veces de la entidad controlada deberá, en el ejercicio de sus funciones, cuando menos cumplir con lo siguiente, dependiendo de su tamaño y complejidad de operaciones:*

En las responsabilidades que las instituciones financieras del sector bancario tienen sobre los programas de educación financiera, se enuncian un número de mandatos. Se incluye esta parte en especial porque demuestra a manera de ejemplo como en las actividades de todos los días de las instituciones, las políticas y estrategias que el directorio promueva influyen en la gestión.

5.2. (Actualización de estrategias).- *Actualizar anualmente las estrategias del programa, con el propósito de garantizar el cumplimiento de los objetivos del mismo;*

Siempre deben renovar las estrategias sobre el determinado programa, lo cual confluye directamente con la labor de ser el órgano estratégico de la organización.

5.3. (Conocer aprobar e informarse de la implementación del programa).- *Conocer, aprobar y mantenerse informado del avance e implementación del programa, al menos una vez al año. Los informes anuales a presentarse al directorio u organismo que haga sus veces, no excederán el mes de marzo del año siguiente y tendrán corte al mes de diciembre del año próximo anterior;*

El directorio, en su misión de ser el estratega y supervisor de la empresa, debe siempre mantenerse informado sobre la implementación del programa de educación financiera.

5.4. (Aprobar su presupuesto anual).- *Aprobar el presupuesto anual para la ejecución del "Programa de educación financiera";*

Además, el directorio deberá aprobar el presupuesto anual de dicho programa, dando paso a que la gestión lo administre, pero la capacidad de ratificar cualquier iniciativa como la que se presenta, recae en dicho órgano colegiado.

5.5.- (Informar a la Junta de su progreso).- *Informar anualmente a la junta general de accionistas o socios respecto de los resultados del "Programa de educación financiera"; e,*

Es deber del directorio, además, el informar acerca del programa en cuestión. Cabe señalar que se incluye esta disposición porque demuestra como la SBS se encarga de dictar lineamientos sobre las estrategias que los directorios deben tomar. El principio de transparencia se ve enaltecido en este punto.

Art. 5.5.- i3.(Contar con evidencias del cumplimiento de programas).- *El directorio o el máximo organismo de gobierno de la institución deben contar con documentos que evidencien el cumplimiento de las disposiciones de este artículo.*

Para demostrar que se ha realizado el programa, el directorio deberá tener evidencias de que se ha cumplido con el programa, cerciorándose de tener los documentos necesarios. Esto, al igual que el punto 5.5., demuestra como la SBS encamina la línea estratégica del directorio.

Título XIV.- Código de Transparencia y derechos del usuario
Capítulo VIII.- Principios de Buen Gobierno Corporativo
Sección I.- Ámbito y Objeto

ARTÍCULO 3.- (De la emisión de políticas y reglamentos sobre GC por parte del Directorio).- *El directorio de las instituciones financieras o el organismo que haga sus veces emitirán las políticas y los procesos que permitirán ejecutar las disposiciones de los estatutos o reglamentos, así como otras disposiciones que permitan garantizar un marco eficaz para las relaciones de propiedad y gestión, transparencia y rendición de cuentas. Estas políticas y procesos se formalizarán en un documento que se definirá como el "Código de gobierno corporativo", el mismo que deberá contemplar, por lo menos, los siguientes aspectos:*

Según la resolución No. JB-2013-2392 de 22 de enero del 2013, se incluyó en la CRSBS las siguientes disposiciones que relataban expresamente lo referido a gobierno corporativo. El artículo tercero emite una serie de disposiciones que el directorio tiene que cumplir para respetar dichos principios de gobierno corporativo que la SBS promulgó.

3.1.inciso 1. (Enunciar la participación de ambos órganos).- *Se deberá enunciar la participación de estas dos instancias de gobierno corporativo en los procesos de fijación de los objetivos y estrategia del negocio. Dichos objetivos y políticas deben considerar los límites de tolerancia al riesgo que la organización desea asumir.*

3.1.inciso 2.(Fijar la manera de intervención del Directorio).- *Establecer la forma de intervención del directorio o el organismo que haga sus veces en la fijación, toma de decisiones y seguimiento de tales objetivos y estrategias;*

Dentro de la emisión de políticas y estrategias sobre gobierno corporativo se debe enunciar la intervención del directorio y de la junta de accionistas en distintos temas. De esta manera se está entregando al directorio la potestad estratégica de decidir y de emitir políticas que

sostengan esa estrategia, sobre la intervención de la junta de accionistas y el mismo órgano colegiado.

3.2. (Asegurar la participación de accionistas).- *Asegurar la participación de los socios o de los accionistas en las deliberaciones de los asuntos presentados en la junta general o asamblea. A fin de elevar las condiciones de participación de los socios o de los accionistas, las instituciones propondrán programas de capacitación dirigidos a elevar el conocimiento de los socios o accionistas dentro del ámbito financiero, para lo cual les mantendrán informados sobre dichos programas;*

Parte de las estrategias que la SBS busca que el directorio acoja, está la de asegurar la participación de los accionistas, mediante diferentes programas de acción que se le entrega la entera libertad para que los haga.

3.3. (Determinar la forma de evaluar los conflictos de interés).-

3.4. (Definir e integrar los niveles de control de la institución).- *Definir e integrar los niveles de control en la organización, así como implantar las políticas para la revelación adecuada de los sistemas de control interno vigentes en la institución y en el grupo financiero, si fuere del caso, y su efectividad;*

Los niveles de control en la organización se refieren a la arquitectura de la compañía, porque se diseñarán los mecanismos por los cuales los distintos órganos de gestión estarán controlados. Al definirlo e integrarlo, además de implantar las políticas que ellos mismo creen, se está interviniendo en la elaboración de estrategias para la compañía.

3.6. (Conformar el comité de retribuciones. Emisión de los lineamientos de la retribución).-

3.6.1. (Informe alineado a la gestión prudente de riesgos).- *Alineada con la gestión prudencial de riesgos y estructurada bajo la consideración del horizonte de tiempo de éstos; y,*

Como ya se discutió anteriormente, en la gestión de riesgo que el directorio debe realizar, que enunciaba la LOISF, el mismo cuerpo colegiado debe emitir un informe de estos riesgos, y su proyección a largo plazo de los mismos. Este informe debe ir dirigido a la Junta General de Accionistas, enalteciendo el principio de transparencia recogido en el primer capítulo de la disertación.

3.6.2. (Informe cumple con criterios que reducen incentivos económicos innecesarios).- *Cumplir con los criterios que se puedan considerar adecuados para reducir los incentivos no razonables para que los ejecutivos y empleados tomen riesgos indebidos que puedan:*

3.6.2.1. (Poner en riesgo la solvencia de instituciones del holding).-

3.6.2.2. (Generar efectos adversos al sistema financiero).-

El directorio deberá emitir un informe a la Junta de Accionistas en donde exista una rendición de cuentas. En éste se deberán incluir las políticas de retribución de los directores y ejecutivos. Este tema se lo elaborará más adelante, pero se lo enuncia como ejemplo de manejo de estrategia del directorio.

3.7. (Propondrá políticas y procesos de articulación de un sistema de información).- *Políticas y procesos que determinen la estructuración de un sistema de información y difusión sobre aspectos que debe conocer la junta o la asamblea general para la toma decisiones, entre las cuales se deben considerar aquellas concernientes a:*

3.7.2. (Políticas y procesos contendrán niveles de riesgo asumidos por la institución).-

3.7.3. (Opinión anual del Comité de Auditoría).-

3.7.4. (P y Pr contendrán la aplicación de la política de transparencia).-

3.7.6. (P y Pr contendrán los lineamientos y políticas sobre remuneraciones).-

La proposición de políticas respeto del sistema de información y difusión recae sobre el directorio, demostrando así mediante ejemplo su competencia de emitir políticas.

3.8. (Debe presentar informes con memorias institucionales. Rendición de Cuentas).- *El directorio o el organismo que haga sus veces para conocimiento de la junta general o asamblea general de socios, independientemente de la opción de mantener para su consulta la información señalada en el numeral anterior, deberá presentar en su informe o en las memorias institucionales: el marco de estrategias, objetivos, políticas y límites de tolerancia al riesgo que la organización hubiere asumido o asumirá. En caso del informe a la junta general de accionistas o a la asamblea general de socios, estos límites deberán referirse a: concentración de captaciones y colocaciones, nivel de capital, calidad de cartera, calidad de servicio, niveles de remuneración y los casos presentados ante el comité de ética;*

3.9. (Establecer mecanismos que garanticen la confidencialidad de la información para accionistas).-

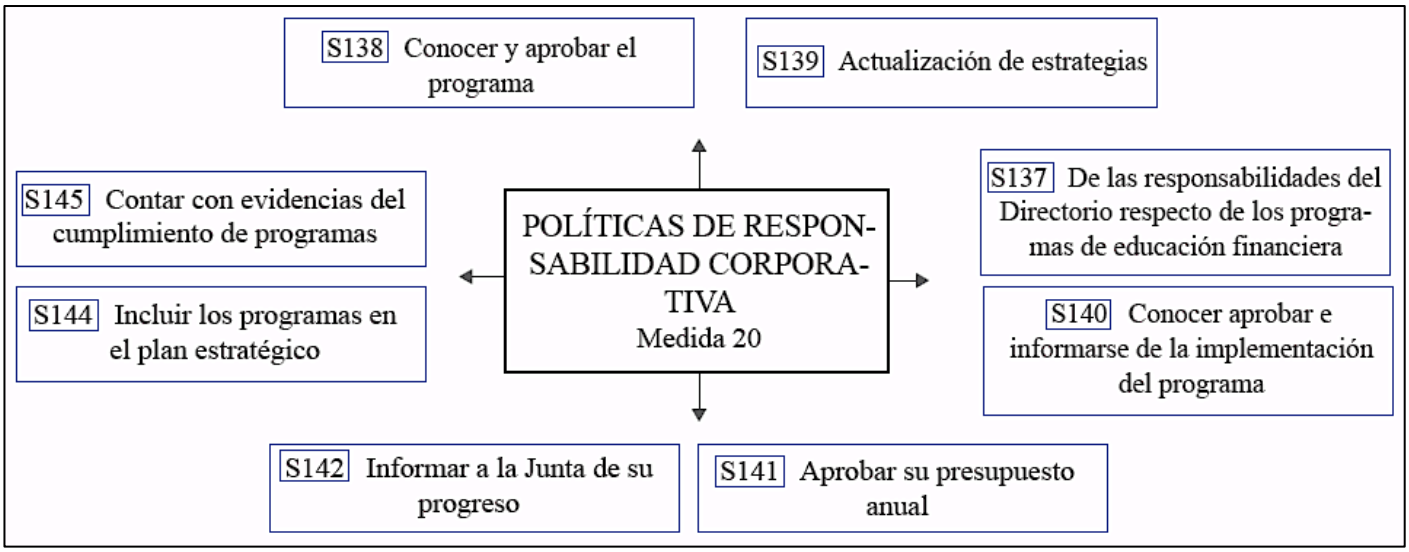
3.10.- (Definición de políticas, procesos. Rendición de Cuentas).-
- ***3.10.1. (Cumplimiento de objetivos estratégicos).-***
- ***3.10.2. (R.C. Políticas de determinación y resolución de conflictos de interés. Relaciones con entidades y la influencia significativa de socios).-***
- ***3.10.3. (R.C. Política de retribuciones y evaluación de directivos).-***

La rendición de cuentas es uno de los temas más importantes de gobierno corporativo y debería determinar las estrategias que el directorio proponga en sus labores. De nuevo, la SBS impone un lineamiento sobre las estrategias que el directorio debería aprobar.

(Ver siguiente página)

3.4.2.1.2. Políticas de responsabilidad corporativa

Esquema No. 3:



Leyenda del esquema No. 3:

Código	Ubicación de la normativa
S137	Art. 5; Sección III; Capítulo IV; Título XIV; CRSBS.
S138	Art. 5.1; Sección III; Capítulo IV; Título XIV; CRSBS.
S139	Art. 5.2; Sección III; Capítulo IV; Título XIV; CRSBS.
S140	Art. 5.3; Sección III; Capítulo IV; Título XIV; CRSBS.
S141	Art. 5.4; Sección III; Capítulo IV; Título XIV; CRSBS.
S142	Art. 5.5; Sección III; Capítulo IV; Título XIV; CRSBS.
S144	Art. 5; inciso 2; Sección III; Capítulo IV; Título XIV; CRSBS.
S145	Art. 5; inciso 3; Sección III; Capítulo IV; Título XIV; CRSBS.

CRSBS

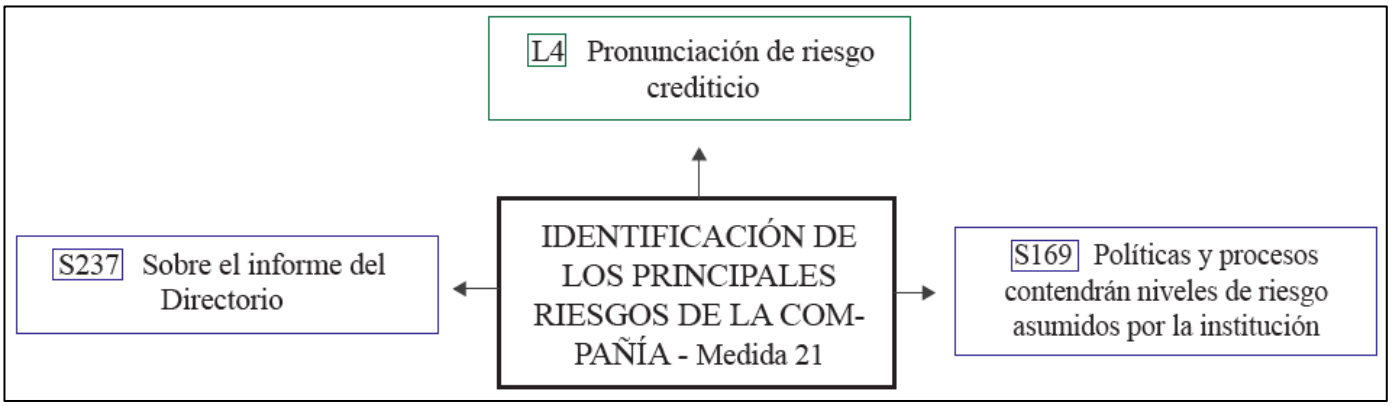
Título XIV.- Código de Transparencia y derechos del usuario
Capítulo IV.- De los programas de educación financiera por parte de las entidades controladas por la superintendencia de bancos y seguros
Sección III.- Responsabilidades de las instituciones controladas

El artículo cinco de la Sección II, Capítulo IV, Título XIV, de la CRSBS expone las responsabilidades del directorio en cuanto a los programas de educación financiera. El directorio deberá aprobar dicho plan y además deberá verificar la estrategia y consecución de la misma. Se lo ubica dentro de las políticas de responsabilidad corporativa, porque al tener a los usuarios como parte de los grupos de interés que le atañen a un banco privado, deben informarles sobre el mundo financiero, portándose responsables con la sociedad. Por último, como el directorio es quien propone la estrategia y la ejecución de los programas, se debe

enunciar a estos programas como un ejemplo de cómo este órgano colegiado emite políticas de responsabilidad corporativa.

3.4.2.1.3. Identificación de los principales riesgos de la compañía.

Esquema No. 4:



Leyenda del esquema No. 4:

Código	Ubicación de la normativa
L4	Art. 30; b); LOISF.
S169	Art. 3.7.2.; Sección I; Capítulo VIII; Título XIV; CRSBS.
S237	Art. 9.7; Sección III; Capítulo VIII; Título XIV; CRSBS.

LOISF

b) (Pronunciación de riesgo crediticio).-

El artículo 30, literal b), que ya se lo expuso en el punto 4.2.1.1. manda a que el directorio sea el órgano responsable de analizar y pronunciarse respecto del riesgo crediticio. En una institución financiera uno de los riesgos de primordial atención es el riesgo crediticio por la influencia que tiene a la salud financiera del banco.

CRSBS

Título XIV.- Código de Transparencia y derechos del usuario Capítulo VIII.- Principios de Buen Gobierno Corporativo Sección I.- Ámbito y Objeto

3.7.2. (Políticas y procesos contendrán niveles de riesgo asumidos por la institución).- *Nivel de riesgos asumidos por la entidad en los que conste la revelación y las exposiciones a los diferentes riesgos, (mapa de riesgo institucional en la que se evidencien los diferentes riesgos, pero de manera especial los riesgos de crédito, mercado, liquidez y operativo), así como las acciones de control recomendadas para minimizar tales posiciones;*

Dentro de las obligaciones que tiene el directorio para cumplir con los principios de gobierno corporativo expuestos en el Título XIV de la CRSBS, se encuentra la de proponer políticas y procesos que articulen un sistema de difusión de información. El banco debe exponer las políticas y procesos que contengan los niveles de riesgo que la institución ha adoptado, en especial lo referente a crédito, mercado, liquidez y capital operativo.

Se comprueba que la CRSBS, acogiendo la importancia de gobierno corporativo, ha adoptado la facultad indelegable del directorio: Identificación de los principales riesgos de la compañía, pero acomodando los riesgos que son relevantes para una institución financiera.

Título XIV.- Código de Transparencia y derechos del usuario Capítulo VIII.- Principios de Buen Gobierno Corporativo Sección III.- Requerimientos de información

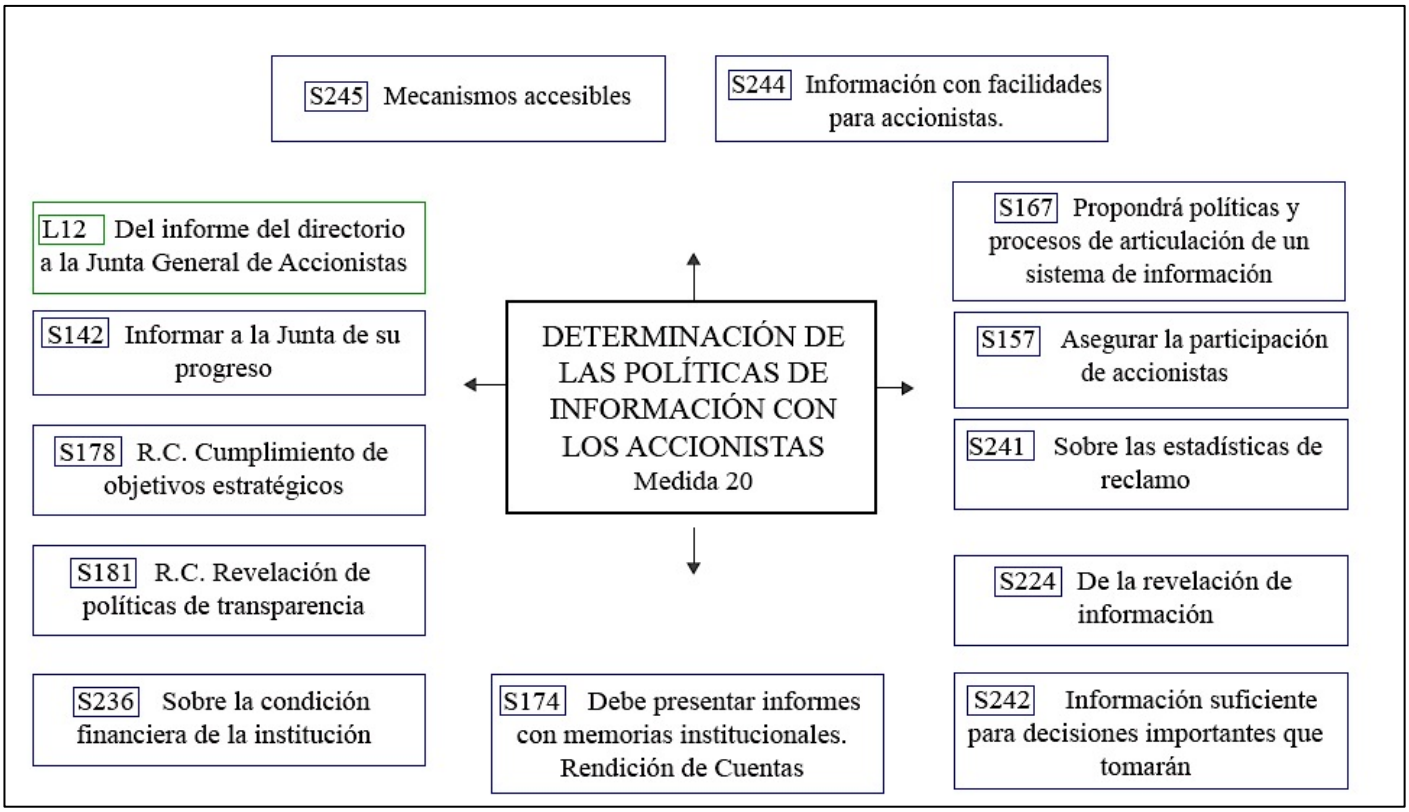
9.7. (Sobre el informe del Directorio).- *Informe del directorio o del organismo que haga sus veces sobre la gestión correspondiente y el cumplimiento de los objetivos institucionales y a las posiciones de riesgo asumidas por la entidad en los diferentes tipos de riesgos, (mapa institucional de riesgo) y las acciones de control recomendadas para minimizar tales posiciones.*

En el artículo anterior se expuso que el directorio debe realizar un informe que exponga las distintas políticas y procesos que contengan los niveles de riesgo de la compañía, pero hay que entender que dicho informe es dirigido a los accionistas o socios. Respecto de los riesgos, la CRSBS va más allá, cumpliendo así con los principios de gobierno corporativo que son el origen del capítulo VIII, del título XIV, porque se manda a elaborar un informe dirigido a los grupos de interés, o que sean de su importancia. De modo que dentro de ese documento deben contener los diferentes tipos de riesgos asumidos por la institución. Se demuestra un cumplimiento con la obligación del directorio de la identificación de riesgos, pero además de promulgarlos a través de un informe.

(Ver siguiente página)

3.4.2.1.4. Determinación de las políticas de información con los accionistas

Esquema No. 5:



Leyenda del esquema No. 5:

Código	Ubicación de la normativa
L12	Art. 29; LOISF.
S142	Art. 5.5; Sección III; Capítulo IV; Título XIV; CRSBS.
S157	Art. 3.2; Sección I; Capítulo VIII; Título XIV; CRSBS.
S167	Art. 3.7; Sección I; Capítulo VIII; Título XIV; CRSBS.
S174	Art. 3.8; Sección I; Capítulo VIII; Título XIV; CRSBS.
S178	Art. 3.10.1; Sección I; Capítulo VIII; Título XIV; CRSBS.
S181	Art. 3.10.4; Sección I; Capítulo VIII; Título XIV; CRSBS.
S224	Art. 8; Sección III; Capítulo VIII; Título XIV; CRSBS.
S236	Art. 9.6; Sección III; Capítulo VIII; Título XIV; CRSBS.
S241	Art. 9.9; Sección III; Capítulo VIII; Título XIV; CRSBS.
S242	Art. 9.10; Sección III; Capítulo VIII; Título XIV; CRSBS.
S244	Art. 10; Sección III; Capítulo VIII; Título XIV; CRSBS.
S245	Art. 10; inciso 2; Sección III; Capítulo VIII; Título XIV; CRSBS.

LOISF

Art. 29.- (Del informe del directorio a la Junta General de Accionistas).- *La Junta General de Accionistas se reunirá en la forma y para los efectos determinados en la Ley de Compañías, dentro de los noventa días siguientes al cierre de cada ejercicio anual, con el fin de conocer y resolver sobre el informe del directorio relativo a la marcha del negocio, los estados financieros y distribución de*

utilidades, el informe del auditor externo y el informe del auditor interno. Igualmente, si es del caso, conocerá sobre el informe del auditor externo sobre el grupo financiero. Toda elección que realice la Junta General de Accionistas se efectuará por voto escrito, de cuyo escrutinio se dejará constancia en el acta respectiva.

Los accionistas, o los dueños de la compañía, son quienes están confiando la propiedad de su empresa a un órgano colegiado para que no administre la gestión, sino que sea el órgano estratega y supervisor. A partir de esa teoría, que dista de la de la agencia que ya se ha estudiado, se requiere que exista un vínculo entre el directorio y los accionistas para que éstos también participen en la toma de decisiones de la compañía.

En el artículo 29 se dispone que la Junta General de Accionistas deberá reunirse a los 90 días del cierre del año fiscal para conocer y resolver sobre el informe del directorio sobre la marcha del negocio. Este artículo es de vital importancia porque es el punto de conexión de la ley y la recomendación de los LCAGC. Es el primer mandato legal en que se sostiene que el directorio debe rendirle cuentas a los dueños del banco.

CRSBS

Título XIV: Código de Transparencia y derechos del usuario
Capítulo IV: De los programas de educación financiera por parte de las entidades controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
Sección III: Responsabilidades de las instituciones controladas

5.5.- (Informar a la Junta de su progreso).- *Informar anualmente a la junta general de accionistas o socios respecto de los resultados del "Programa de educación financiera"; e,*

Las políticas de información que deberían tener el Directorio y los Accionistas se encuentran en algunas disposiciones normativas en la CRSBS. A modo de ejemplo se expone este artículo 5.5. En cuanto a los programas de educación financiera que se comentaron anteriormente se demuestra que dentro de las responsabilidades del directorio está la de informar a la Junta, sobre varios temas, incluyendo éste.

Título XIV.- Código de Transparencia y derechos del usuario
Capítulo VIII.- Principios de Buen Gobierno Corporativo
Sección I.- Ámbito y Objeto

Regresando al Capítulo VIII, sobre gobierno corporativo, se manda en su artículo 3 que el Directorio debe:

3.2. (Asegurar la participación de accionistas).- *Asegurar la participación de los socios o de los accionistas en las deliberaciones de los asuntos presentados en la junta general o asamblea. A fin de elevar las condiciones de participación de los socios o de los accionistas, las instituciones propondrán programas de capacitación dirigidos a elevar el conocimiento de los socios o accionistas dentro del ámbito financiero, para lo cual les mantendrán informados sobre dichos programas;*

3.7. (Propondrá políticas y procesos de articulación de un sistema de información).-

Una de las cuestiones que gobierno corporativo se plantea y que ha sido una cuestión que se ha manifestado en una multiplicidad de problemas empresariales en el mundo es el de la escasa participación de los dueños de una compañía en la actividad de la misma. Es por eso que se confía a un órgano colegiado como el directorio para que represente a los socios y proteja sus derechos. Pero eso ha llevado a que los administradores puedan abusar de sus competencias. La mejor manera de controlar que esos problemas ocurran es con la participación de los accionistas en la toma de decisiones de la compañía.

Por tanto, en los artículos 3.2, y en el artículo 3.7 (ya mencionado en el punto 4.2.1.1 del presente capítulo), se expresa esta temática de gobierno corporativo. Ahora, específicamente en el área financiera pueden existir accionistas que no conozcan del giro de un banco. Es por eso que prefieren esperar las utilidades al finalizar el año fiscal e intervenir poco, o nada en las decisiones de la empresa. Por eso recae en el directorio la obligación de hacer que los socios participen. La mejor manera de hacerlo es a través de una exitosa política de comunicación entre el órgano colegiado y los accionistas.

3.8. (Debe presentar informes con memorias institucionales. Rendición de Cuentas).- *El directorio o el organismo que haga sus veces para conocimiento de la junta general o asamblea general de socios, independientemente de la opción de mantener para su consulta la información señalada en el numeral anterior, deberá presentar en su informe o en las memorias institucionales: el marco de estrategias, objetivos, políticas y límites de tolerancia al riesgo que la organización hubiere asumido o asumirá. En caso del informe a la junta general de accionistas o a la asamblea general de socios, estos límites deberán referirse a: concentración de captaciones y colocaciones, nivel de capital, calidad de cartera, calidad de servicio, niveles de remuneración y los casos presentados ante el comité de ética;*

3.10.1. (R.C. Cumplimiento de objetivos estratégicos).- *Cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos por la institución controlada; ejecución de la política de acceso a la información para los accionistas o socios, empleados y usuarios de los servicios financieros; efectividad del ambiente de control y los temas representativos enunciados por las instancias de la organización encargadas de su evaluación, auditor interno, auditoría externa, comité de auditoría, comité de administración integral de riesgos y el comité de cumplimiento*;

3.10.4. (R.C. Revelación de políticas de transparencia).- *Revelación sobre las prácticas de transparencia referentes a los usuarios de servicios financieros considerando los siguientes aspectos*:

Además de la difusión de información para educar a los accionistas sobre el giro del negocio, se debe agregar el "cómo se está llevando a la empresa". La mejor manera de resumirlo es con la frase muy utilizada por los LCAGC: "rendición de cuentas". La rendición de cuentas va de la mano con el artículo 29 de LOISF, ya comentado en este mismo subcapítulo, pero la misma ha ido desarrollándose hasta integrar la revelación de informes a los accionistas que no solo comentan sobre el giro del negocio, sino también sobre el estado en temas de gobierno

corporativo que la compañía se encuentra. Se cumple y se ejemplifica de esta forma con que el Directorio debe elaborar las políticas de información con los accionistas.

Título XIV.- Código de Transparencia y derechos del usuario Capítulo VIII.- Principios de Buen Gobierno Corporativo Sección III.- Requerimientos de información

ARTÍCULO 8.-(De la revelación de información).- *Un buen gobierno deberá observar un conjunto sistemático de políticas y procesos sometidos a mejora continua, acompañados de información estructurada que permita revelar:*

El directorio no solo debe, por mandato de la norma, entregar información a los accionistas. Los requerimientos de información deben estar basados, o cimentados, en un conjunto de principios, políticas y estrategias. La institución debería realizar el giro del negocio basándose en un conjunto sistemático de políticas y procesos sometidos a una mejora continua, que sean sustentados de información "estructurada" que les permita revelar: las actividades que el banco realiza para alcanzar esas políticas, principios y estrategias; la información pertinente a cada grupo de interés; los indicadores sobre los resultados de gobierno corporativo que se esperan; los indicadores sobre el cumplimiento de un proceso formalizado e integrado.

ARTÍCULO 10.- (Información con facilidades para accionistas).- *Los mecanismos de difusión de las instituciones del sistema financiero deberán otorgar las facilidades correspondientes para que los accionistas o socios puedan realizar preguntas sobre la información que se hubiere difundido, tanto de aquella relacionada con la condición financiera de la entidad, informes de auditoría interna, externa y el informe relacionado con la rendición de cuentas de los miembros actuales del directorio u organismo que haga sus veces, gestión de riesgo, conflictos de interés detectados, informes de cumplimiento del comité de ética*.

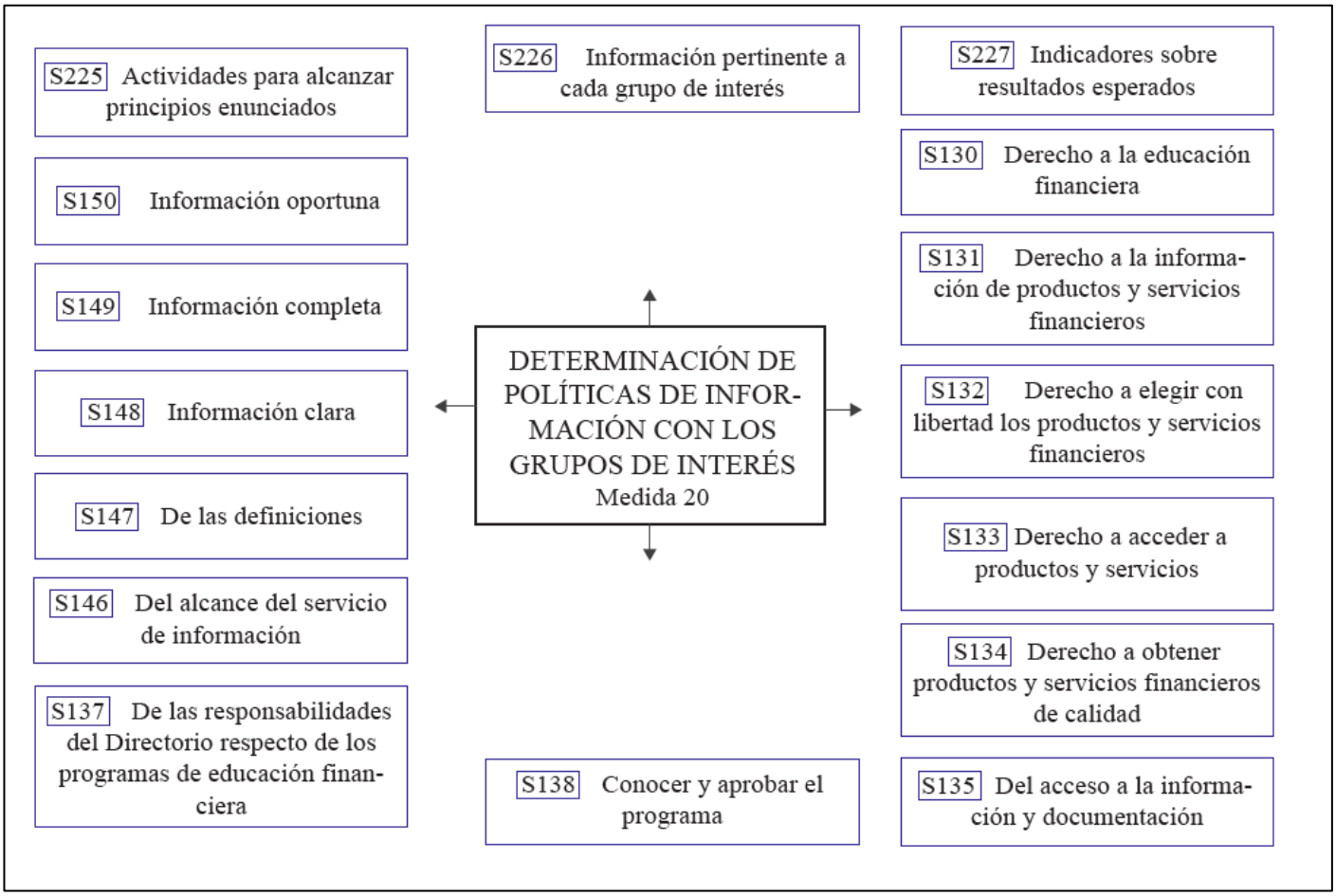
(Mecanismos accesibles).- *Estos mecanismos deberán ser accesibles y permitir plantear consultas sobre las cuestiones que serán sometidas a decisión, sin dejar de observar las limitaciones razonables e implementación de procesos de autenticación que ofrezca las seguridades debidas de la información a difundir*.

Además de la obligación de revelar información para los accionistas, las políticas que el directorio promulgue deberán estar cimentadas en este Art. 10 que se expone arriba. Los mecanismos de difusión de la información para los accionistas deben contar con las facilidades correspondientes para que los socios puedan cuestionarla. Dicha información comprende lo referente a la condición financiera; los informes de auditorías y la rendición de cuenta del directorio. Además de ser accesible de garantizar la seguridad de que dicha información es exclusiva para los accionistas.

(Ver siguiente página)

3.4.2.1.5. Determinación de las políticas de información con los grupos de interés

Esquema No. 5:



Leyenda del esquema No. 5:

Código	Ubicación de la normativa
S130	Parágrafos; Sección II; Capítulo III; Título XIV.
S131	
S132	
S133	
S134	
S135	
S137	Art. 5; Sección III; Capítulo IV; Título XIV.
S138	Art. 5.1; Sección III; Capítulo IV; Título XIV.
S146	Art. 1; Sección I; Capítulo V; Título XIV.
S147	Art. 2; Sección I; Capítulo V; Título XIV.
S148	Art. 2.1; Sección I; Capítulo V; Título XIV.
S149	Art. 2.2; Sección I; Capítulo V; Título XIV.
S150	Art. 2.3; Sección I; Capítulo V; Título XIV.
S225	Art. 8.1; Sección III; Capítulo VIII; Título XIV.
S226	Art. 8.2; Sección III; Capítulo VIII; Título XIV.
S227	Art. 8.3; Sección III; Capítulo VIII; Título XIV.

Los grupos de interés, como ya se trató en los capítulos anteriores, son todos los sujetos que se ven afectados por la actividad de la compañía, como por ejemplo los clientes, los proveedores o los trabajadores. En el caso que le atiene a los bancos, los más importantes son los usuarios debido a que éstos están confiando su dinero o manejando el dinero prestado de la institución. El éxito respecto a la gobernanza de un banco depende mucho de una exitosa relación con el usuario.

CRSBS

Título XIV.- Código de Transparencia y derechos del usuario Capítulo III.- Código de derechos del usuario financiero Sección II.- Derechos del usuario financiero

Parágrafo I: Derecho a la educación financiera
Parágrafo I: Derecho a la información de productos y servicios financieros
Parágrafo I: Derecho a elegir con libertad los productos y servicios financieros
Parágrafo I: Derecho a acceder a productos y servicios financieros
Parágrafo I: Derecho a obtener productos y servicios financieros de calidad
Parágrafo I: Del acceso a la información y documentación
Parágrafo I: Derecho a protección

Aquellos parágrafos exponen los derechos que la CRSBS le otorga a los usuarios. De esta forma el directorio deberá elaborar políticas de información que enuncien y contengan estos derechos.

Título XIV.- Código de Transparencia y derechos del usuario Capítulo IV.- De los programas de educación financiera por parte de las entidades controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros. Sección III: Responsabilidades de las instituciones controladas

ARTÍCULO 5.- (De las responsabilidades del Directorio respecto de los programas de educación financiera).- *DEL DIRECTORIO.-El directorio o el organismo que haga sus veces de la entidad controlada deberá, en el ejercicio de sus funciones, cuando menos cumplir con lo siguiente, dependiendo de su tamaño y complejidad de operaciones:*

5.1. (Conocer y aprobar el programa).- *Conocer y aprobar el "Programa de educación financiera" de la institución, considerando entre otros aspectos los siguientes: objetivos del programa, público a quien se enfocará el programa, medios de difusión o divulgación;*

Se debe poner como ejemplo los programas de educación que los bancos deben crear, y que el directorio debe proponer su política y estrategia para que se cumpla. Esto es porque está dirigido a los usuarios (el principal grupo de interés o stakeholders).

Título XIV.- Código de Transparencia y derechos del usuario Capítulo V.- De la protección al usuario financiero, de los servicios de información y atención de reclamos Sección I.- Del servicio de información

ARTÍCULO 1.- (Del alcance del servicio de información).- DEL ALCANCE*.-Las instituciones del sistema financiero deben velar porque la información que suministran al mercado sobre los productos y servicios financieros sea clara, veraz, completa y oportuna y permita que, los usuarios tengan la posibilidad de adquirir un conocimiento cabal sobre la materia y, puedan tomar las decisiones que consideren más adecuadas sobre la utilización de los productos y servicios ofrecidos.*

ARTÍCULO 2.-DE LAS DEFINICIONES.-*Para efectos de la aplicación de este capítulo, se entenderá por:*

2.1 Información clara.-*La que permite al público en general comprender su significado, a través del uso de palabras simples y de común entendimiento;*

2.2 Información completa.-*La que contiene todas las características, condiciones, riesgos y costos relevantes relacionados con la contratación de un producto o servicio, de manera que el cliente pueda conocer las ventajas y desventajas del producto o servicio, sus obligaciones y derechos y el valor final de la prestación; e,*

2.3 Información oportuna*.-La que se encuentre disponible al momento de la toma de decisiones, es decir, que el cliente pueda conocer todas las condiciones con la debida antelación para celebrar un contrato.*

Las políticas de divulgación de información para los grupos de interés deben estar vinculadas con lo que se dispone en el Capítulo V, del título XIV, del Libro I, de la CRSBS, que específicamente trata sobre la protección al usuario financiero y los servicios financieros que los bancos deben entregar. La información que se entregue a este grupo de interés deberá ser siempre clara, completa y oportuna. Se demuestra así un entendimiento entre la facultad indelegable del directorio de elaborar políticas de información con los grupos de interés.

Título XIV.- Código de Transparencia y derechos del usuario Capítulo VIII.- Principios de Buen Gobierno Corporativo Sección III.- Requerimientos de información

ARTÍCULO 8.-(De la revelación de información).- *Un buen gobierno deberá observar un conjunto sistemático de políticas y procesos sometidos a mejora continua, acompañados de información estructurada que permita revelar:*

8.1. (Actividades para alcanzar principios enunciados).- *Las actividades o los mecanismos requeridos para alcanzar la aplicación de los principios enunciados;*

8.2. (Información pertinente a cada grupo de interés).- *La información pertinente para cada aspecto y grupo de interés; y,*

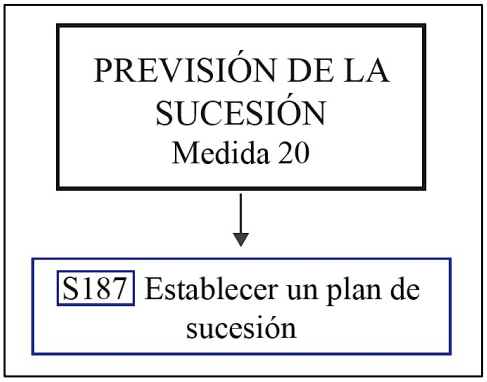
8.3 *Los indicadores que expresen los resultados alcanzados.*

En el capítulo que respecta a los principios de gobierno corporativo que promulgó la SBS en la CRSBS se dispone que los bancos deberán revelar información correspondiente a los principios que los LCAGC promueven, no solo a los accionistas, sino que deben haber políticas de revelación de información dirigida exclusivamente a los grupos de interés.

(Ver siguiente página)

3.4.2.1.6. Previsión de la sucesión

Esquema No. 6:



Leyenda del esquema No. 6:

Código	Ubicación de la normativa
S187	Art. 3.12; Sección I; Capítulo VIII; Título XIV

CRSBS

Título XIV.- Código de Transparencia y derechos del usuario
Capítulo VIII.- Principios de Buen Gobierno Corporativo
Sección I.- Ámbito y Objeto

3.12. (Establecer un plan de sucesión).- *Establecer un apropiado plan de sucesión de ejecutivos, identificando los posibles sucesores y prever su calificación para dar continuidad a la administración de la organización.*

Entre las estrategias que el directorio debe realizar está la de prevenir la sucesión. En este punto existe una semejanza con los LCAGC, pero al mismo tiempo también hay una diferencia. Por un lado la previsión de la sucesión en cuanto a los miembros del directorio si es cubierto por los LCAGC. Los directores salientes deben proponer una terna de candidatos para que la Junta de Accionistas apruebe. Ahora, cabe recalcar que en la práctica los bancos ecuatorianos realicen esa recomendación ya que pueden la pueden haber integrado en los estatutos o en el código de gobierno corporativo que la resolución No. JB-2013-2392 manda a que los bancos promulguen dicho documento de autorregulación.

(Ver siguiente página)

3.4.2.1.7. Protección a los accionistas minoritarios

Esquema No. 7:



Leyenda del esquema No. 7:

Código	Ubicación de la normativa
L14	Art. 32; inciso 2; LOISF.
S34	Art. 2.1; Sección I; Capítulo II; Título III.

La protección a los accionistas minoritarios es uno de los temas importantes que gobierno corporativo promueve, y en particular los LCAGC. Dicha protección debe ser evidenciada en la estrategia que el directorio promueva, además de la supervisión de su cumplimiento.

LOISF

Art. 32.inciso 2. (Derecho de los accionistas minoritarios).- *Para la designación de los vocales principales y suplentes del directorio de una institución del sistema financiero privado, se garantiza el derecho de las minorías, de acuerdo con las normas que dicte la Superintendencia.*

En el inciso segundo del artículo 32 de la LOISF que trata sobre la elección de los directores principales y suplentes, se recuerda que se tiene que tener respeto por las minorías.

CRSBS

Título III.- Del Gobierno y la Administración
Capítulo II.- Normas para la designación de vocales del directorio de las instituciones del sistema financiero privado
Sección I.- Sistemas de Elección

ARTICULO 2.-(Adopción de otro método con respecto al accionista minoritario).- *Las instituciones del sistema financiero privado podrán adoptar otro sistema de elección de los vocales de un directorio,*

distinto a los enunciados en el artículo anterior, previa autorización de la Superintendencia de Bancos y Seguros y siempre y cuando se garantice el ejercicio del derecho del accionista minoritario a encontrarse representado en el directorio.

En la CRSBS propone que los bancos adopten dos métodos de elección de vocales del directorio. Estos se encuentran en el artículo 1 de esa sección, que son el método del cociente o el método del factor. Estos deberán constar en los estatutos de la compañía para utilizarse en el caso que no exista unanimidad en la Junta de Accionistas respecto de la terna entera. Pero tampoco someten a los bancos a que solo usen uno de esos dos métodos. En el caso de que no se siga uno de esos dos métodos podrán elaborar uno original que con el permiso de la SBS deberá respetar el derecho de las accionistas minoritarios. Quien apruebe este método será el directorio, es por eso que se incluye este artículo en este tema.

3.4.2.1.8. Creación de valor a partir de la estrategia

Esquema No. 8:



Leyenda del esquema No. 8:

Código	Ubicación de la normativa
S139	Art. 5.2; Sección III; Capítulo IV; Título XIV; CRSBS.
S144	Art. 5.5; inciso 2; Sección III; Capítulo IV; Título XIV; CRSBS.

CRSBS

Título XIV.- Código de Transparencia y derechos del usuario
Capítulo IV.- De los programas de educación financiera por parte de las entidades controladas por la superintendencia de bancos y seguros
Sección III.- Responsabilidades de las instituciones controladas

5.2. (Actualización de estrategias).- *Actualizar anualmente las estrategias del programa, con el propósito de garantizar el cumplimiento de los objetivos del mismo;*

5.5.i2.(Incluir los programas en el plan estratégico).- *El "Programa de educación financiera" deberá constar en el plan estratégico de cada entidad.*

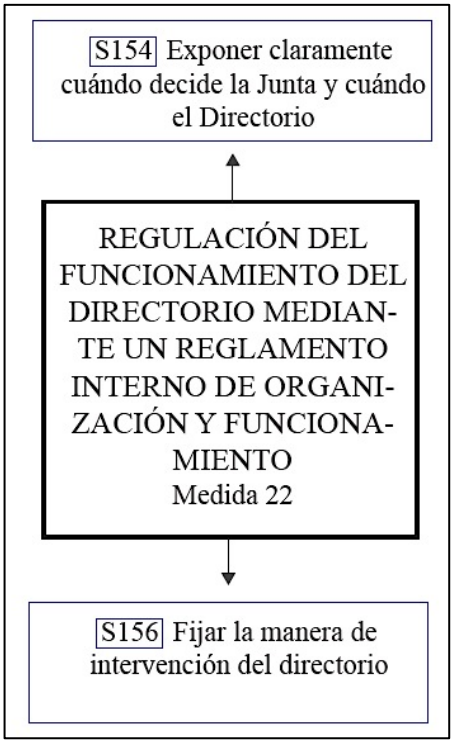
La creación de valor de la compañía a partir de la estrategia que proponga el directorio es un tema que los LCAGC exponen como una facultad indelegable del directorio, ya que la estrategia la dispone este órgano colegiado. De todas maneras se evidencia en el programa de educación financiera como a partir de la estrategia que se emplee para dicho programa se le

agrega valor al banco, como una institución sólida y que en este caso respeta los derechos del grupo de interés más importante, los usuarios.

(Ver siguiente página)

3.4.3. REGULACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DEL DIRECTORIO MEDIANTE UN REGLAMENTO INTERNO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

Esquema No. 9:



Leyenda del esquema No. 9:

Código	Ubicación de la normativa
S154	Art. 3.1; Sección I; Capítulo VIII; Título XIV; CRSBS.
S156	Art. 3.1; inciso 2; Sección I; Capítulo VIII; Título XIV; CRSBS.

Se entiende que debe existir una regulación propia del directorio. La ley no interviene y lo hace sabiamente porque a la organización de una empresa se le debe dar una cierta flexibilidad que le permita acomodarse a los cambios espontáneos que existan en el mercado y en este caso, en el mundo de las finanzas.

CRSBS

Título XIV.- Código de Transparencia y derechos del usuario Capítulo VIII.- Principios de Buen Gobierno Corporativo Sección I.- Ámbito y Objeto

3.1. (Exponer claramente cuándo decide la Junta y cuándo el Directorio).- *Exponer con claridad los asuntos sobre los cuales debe decidir la junta general de accionistas o la asamblea general de socios; y, el directorio o el organismo que haga sus veces, de conformidad con los estatutos y reglamentos.*

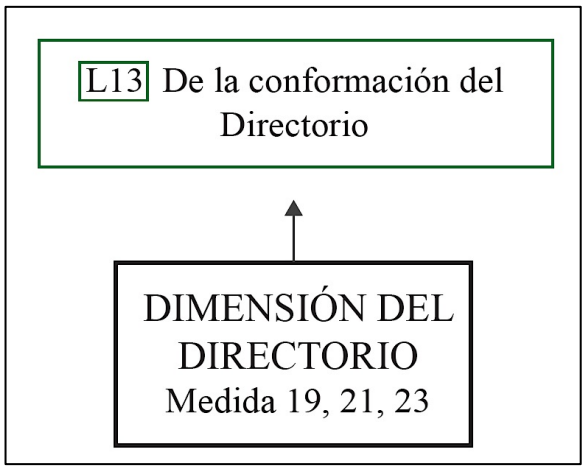
3.1.i2.(Fijar la manera de intervención del Directorio).- *Establecer la forma de intervención del directorio o el organismo que haga sus veces en la fijación, toma de decisiones y seguimiento de tales objetivos y estrategias;*

A pesar de que no se menciona explícitamente de la creación de dicho reglamento, se dispone que el directorio regule ciertos temas puntuales que son de relevantes y dotan al órgano colegiado de la importancia que los LCAGC también le otorga. Se entiende que dichas disposiciones se encuentran en el capítulo de principios de gobierno corporativo porque la entrega de ese poder de decisión nacen de esos enunciados: la exposición de cuándo y en qué temas decide el directorio y la junta de accionistas, y como deberá intervenir el directorio. A pesar de que no se aduce sobre el funcionamiento interno del directorio, se entiende que en la plena libertad que tendrá el directorio de autorregularse deberá incluir en el reglamento estos dos enunciados normativos.

(Ver siguiente página)

3.4.4. DIMENSIÓN DEL DIRECTORIO

Esquema No. 10:



Leyenda del esquema No. 10:

Código	Ubicación de la normativa
L13	Art. 32; LOISF

LOISF

Art. 32.- (De la conformación del Directorio).- *El directorio de una institución del sistema financiero privado estará integrado siempre por un número impar, no menor de cinco, ni mayor de quince vocales principales, elegidos por un período de hasta dos años por la Junta General de Accionistas, pudiendo ser indefinidamente reelegidos. Esta designará además tantos vocales suplentes cuantos principales tenga, por igual período de conformidad con el respectivo Estatuto.*

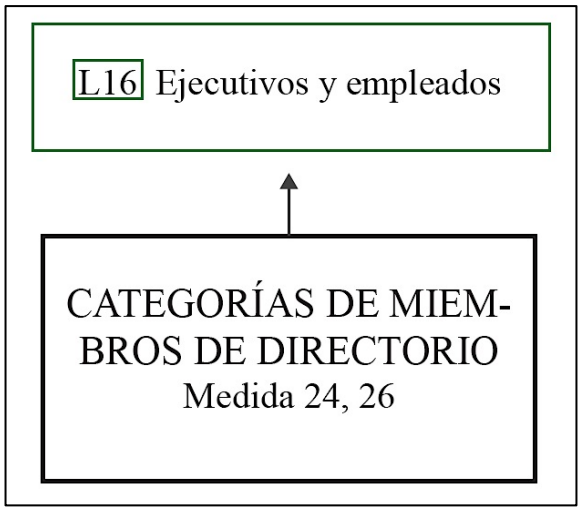
En el punto que respecta de la dimensión del directorio, los LCAGC y la normativa ecuatoriana se asemejan. Por un lado los LCAGC advierten que la dimensión deberá ser la adecuada para realizar un eficaz gobierno de la compañía y que la Asamblea General de Accionistas será la encargada de determinar el número. Pero luego recomienda que el directorio sea entre cinco y siete miembros y nunca un máximo de quince.

Por el lado de la normativa se dispone que deben existir entre cinco y quince, ateniéndose a la recomendación de los LCAGC.

(Ver siguiente página)

3.4.5. CATEGORÍAS DE MIEMBROS DE DIRECTORIO

Esquema No. 11:



Leyenda del esquema No. 11:

Código	Ubicación de la normativa
L16	Art. 34; literal a); LOISF

En las recomendaciones de los LCAGC se enuncian cuatro tipo de directores: los internos o ejecutivos, los externos y dentro de éstos, los externos no independientes y los independientes. La normativa ecuatoriana no reconoce a estos tipos directores, por el contrario no existe una distinción, ocasionando que exista un solo director con las atribuciones de todos los tipos de directores propuestos en la doctrina.

LOISF

Art. 34.- (De las prohibiciones para ser director).- *No pueden ser Directores de una institución del sistema financiero privado:*

a) (Ejecutivos y empleados).- *Los gerentes, apoderados generales, auditores internos y externos y más funcionarios y empleados, cualquiera sea su denominación de la institución de que se trate y de sus empresas subsidiarias o afiliadas;*

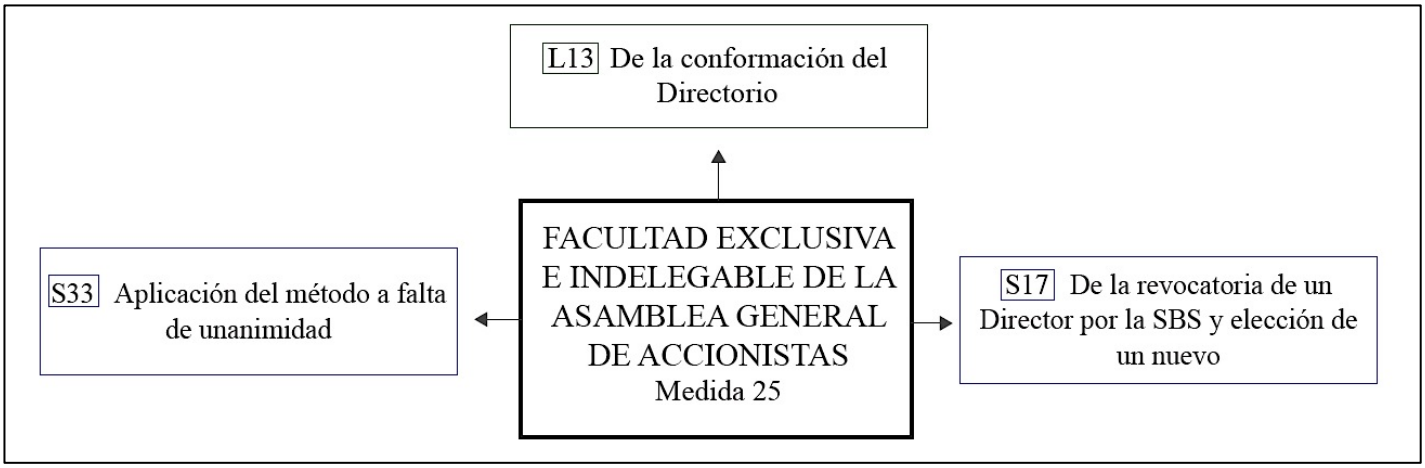
Es interesante exponer este literal del artículo 34 de la LOISF, porque se demuestra esa confusión y falta de categorización de directores en el sistema normativo ecuatoriano. El prohibir que los ejecutivos y empleados sean parte del directorio es prohibir que existan directores internos o ejecutivos (tratados en el punto 2.3.5.1. de la disertación).

(Ver siguiente página)

3.4.6. NOMBRAMIENTO DE DIRECTORES

3.4.6.1. Facultad exclusiva e indelegable de la Asamblea General de Accionistas

Esquema No. 12:



Leyenda del esquema No. 12:

Código	Ubicación de la normativa
L13	Art. 32; LOISF
S17	Art. 5; Sección III; Capítulo I; Título III.
S33	Art. 1; inciso 2; Sección I; Capítulo II; Título III.

LOISF

Art. 32.- (De la conformación del Directorio).- *El directorio de una institución del sistema financiero privado estará integrado siempre por un número impar, no menor de cinco, ni mayor de quince vocales principales, elegidos por un período de hasta dos años por la Junta General de Accionistas, pudiendo ser indefinidamente reelegidos. Esta designará además tantos vocales suplentes cuantos principales tenga, por igual período de conformidad con el respectivo Estatuto.*

Para la CRSBS y los LCAGC la faculta de nombrar directores es función exclusiva e indelegable de la Junta General de Accionistas.

CRSBS

Título III.- Del Gobierno y la Administración
Capítulo I.- Calificación de los miembros del directorio y organismo que haga sus veces y representantes legales de las instituciones del sistema financiero privado controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros
Sección I.- De la calificación

ARTICULO 5.-(De la revocatoria de un Director por la SBS y elección de un nuevo).- *Si la Junta Bancaria deja sin efecto el nombramiento de algún miembro del Directorio o del organismo que haga sus veces, el Presidente del Directorio o su subrogante convocará, en el plazo de quince días, a una*

junta general extraordinaria de accionistas o socios para que proceda a elegir al director o miembro del consejo de administración, en reemplazo del no calificado.

Con esta disposición se refuerza el artículo 32 de la LOISF, al conferir el poder de designación de directores a la Junta General Extraordinaria de Accionistas en el caso de que la SBS revoque su cargo.

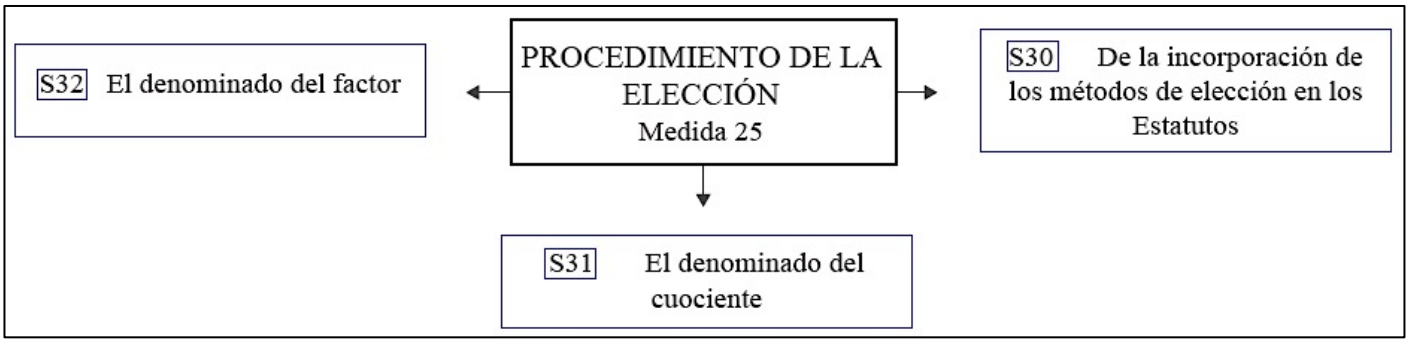
Título III.- Del Gobierno y la Administración Capítulo II.- Normas para la designación de vocales del directorio de las instituciones del sistema financiero privado Sección I.- Sistemas de Elección

Art. 1.- i.2.(Aplicación del método a falta de unanimidad).- *El sistema que se adopte se aplicará cuando no exista unanimidad en la designación de los vocales. Si la junta general de accionistas eligiere por unanimidad a los vocales del directorio, no habrá lugar al ejercicio del derecho al que se refiere este artículo.*

Por último, en el inciso del artículo primero de esta sección, se refuerza nuevamente el artículo 32 de la LOISF, concatenando la idea de que la designación de directores es una facultad indelegable de la Junta de Accionistas.

3.4.6.2. Procedimiento de la elección

Esquema No. 13:



Leyenda del esquema No. 13:

Código	Ubicación de la normativa
S30	Art. 1; Sección I; Capítulo II; Título III; CRSBS.
S31	Art. 1.1; Sección I; Capítulo II; Título III; CRSBS.
S32	Art. 1.2; Sección I; Capítulo II; Título III; CRSBS.

CRSBS

Título III.- Del Gobierno y la Administración Capítulo II.- Normas para la designación de vocales del directorio de las instituciones del sistema financiero privado Sección I.- Sistemas de Elección

ARTICULO 1.-(De la incorporación de los métodos de elección en los Estatutos).- *Las instituciones del sistema financiero privado, para la designación de vocales principales y suplentes del directorio, incorporarán a sus estatutos uno cualesquiera de los siguientes sistemas de elección:*

1.1. (El denominado del cuociente).- *El denominado del cuociente, que consiste en que el número de votos que represente el capital pagado presente en la sesión, se dividirá para el número de vocales principales a elegir. El resultado constituirá el cuociente que dará derecho para que un accionista, por sí o a nombre de un grupo de accionistas presentes, designe a un director principal y a su respectivo suplente. El accionista o grupo de accionistas tendrán derecho a designar tantos directores cuantos dicho cuociente esté comprendido en el número de votos a que tenga derecho; y,*

1.2. (El denominado del factor).- *El denominado del factor, que consiste en que cada accionista tendrá el derecho al número de votos equivalente al valor nominal de las acciones que posea, multiplicado por el número de directores que deben elegirse. Cada accionista podrá dar el total de votos a un candidato o distribuirlo entre varios de ellos. Se consideran elegidos los que reciban el más alto número de votos.*

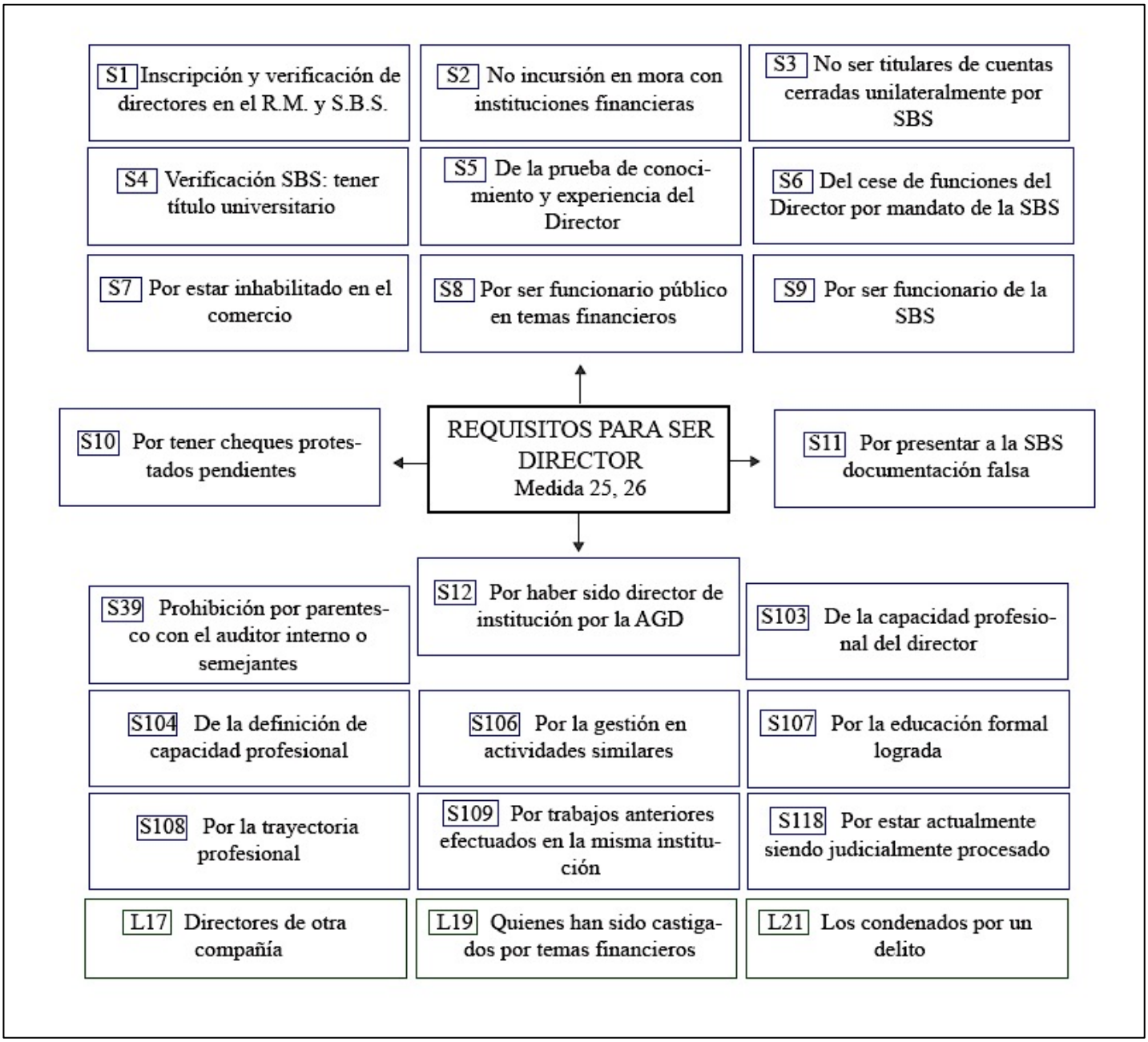
Es importante destacar este artículo debido a que establece un principio básico en la gobernanza de una compañía y es la flexibilidad. Cada institución puede adoptar un método para la elección de vocales al directorio.

La única diferencia radica en que la Comisión de Nombramientos y Retribuciones que recomienda que exista los LCAGC, entrega un informe sobre la elección de los directores a la Junta de Accionistas, mientras que en la normativa ecuatoriana bancaria existe una comisión de remuneraciones, pero no de nombramientos. Esta cuestión es tratada en el punto 3.4.11.3 del presente capítulo.

(Ver siguiente página)

3.4.6.3. Requisitos para ser Directores

Esquema No. 14:



Leyenda del esquema No. 14:

Código	Ubicación de la normativa
L17	Art. 34; lit. b); LOISF.
L19	Art. 34; lit. d); LOISF.
L21	Art. 34; lit. f); LOISF.
S1	Art. 1; Sección I; Capítulo I; Título III. CRSBS.
S2	Art. 1.1; Sección I; Capítulo I; Título III. CRSBS.
S3	Art. 1.2; Sección I; Capítulo I; Título III. CRSBS.
S4	Art. 1; inciso 2; Sección I; Capítulo I; Título III. CRSBS.

S5	Art. 2; Sección I; Capítulo I; Título III. CRSBS.
S6	Art. 3; Sección I; Capítulo I; Título III. CRSBS.
S7	Art. 3.1; Sección I; Capítulo I; Título III. CRSBS.
S8	Art. 3.2; Sección I; Capítulo I; Título III. CRSBS.
S9	Art. 3.3; Sección I; Capítulo I; Título III. CRSBS.
S10	Art. 3.4; Sección I; Capítulo I; Título III. CRSBS.
S11	Art. 3.5; Sección I; Capítulo I; Título III. CRSBS.
S12	Art. 3.6; Sección I; Capítulo I; Título III. CRSBS.
S39	Art. 2; inciso 3; Sección I; Capítulo III; Título III. CRSBS.
S103	Art. 2; inciso 2; Sección I; Capítulo II; Título XIII. CRSBS.
S104	Art. 3; Sección I; Capítulo II; Título XIII. CRSBS.
S106	Art. 3.1; Sección I; Capítulo II; Título XIII. CRSBS.
S107	Art. 3.2; Sección I; Capítulo II; Título XIII. CRSBS.
S108	Art. 3.3; Sección I; Capítulo II; Título XIII. CRSBS.
S109	Art. 3.4; Sección I; Capítulo II; Título XIII. CRSBS.
S118	Art. 5.5; Sección I; Capítulo II; Título XIII. CRSBS.

Para la recopilación de los requisitos para ser director que exige la normativa ecuatoriana se procedió a agrupar los artículos que se relacionaron con la designación de directores generales y para la designación de directores externos e independientes, debido a la falta de reconocimiento de los distintos tipos de directores que reconoce la doctrina en la LOISF y en la CRSBS.

LOISF

Art. 34.- (De las prohibiciones para ser director).- *No pueden ser Directores de una institución del sistema financiero privado:*

b) (Directores de otra cía).- *Los directores, representantes legales, apoderados generales, auditores internos y externos de otras instituciones de la misma especie;*

Existe una semejanza entre los LCAGC y la LOISF, no se puede ser director de dos compañías que sean de la misma especie.

d) (Quienes han sido castigados por temas financieros).- *Quienes en el transcurso de los últimos cinco años hubiesen incurrido en castigo de sus obligaciones por parte de cualquier institución financiera;*

f) (Los condenados por un delito).- *Quienes hubiesen sido condenados por delito mientras penda la pena;*

En los LCAGC no existe un impedimento general para ser director si alguien ha sido castigado con respecto de una obligación por parte de una institución financiera o quienes han sido condenados por un delito. Pero en el subcapítulo concerniente al cese de los directores se expone que los directores debieran dejar el cargo en el caso de que su permanencia pueda afectar negativamente a la compañía. Por tanto, el que un director haya incurrido en un castigo y se considera que eso afecta negativamente al banco, la prohibición tiene su razón desde el punto de vista de la recomendación de gobierno corporativo.

CRSBS

Título III.- Del Gobierno y la Administración
Capítulo I.- Calificación de los miembros del directorio u organismo que haga sus veces y representantes legales de las instituciones del sistema financiero privado controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros
Sección I.- De la calificación

ARTICULO 1.-(Inscripción y verificación de Directores en el RM y SBS).-
1.1 (No incursión en mora con instituciones financieras).- *Que no encuentren en mora en sus obligaciones, directa o indirectamente, por más de sesenta días con las instituciones del sistema financiero y entidades de seguros o reaseguros; y,*

1.2 (No ser titulares de cuentas cerradas unilateralmente por SBS).- *Que no sean titulares de cuentas corrientes cerradas por incumplimiento de disposiciones legales.*

Al igual que el artículo anteriormente señalado, en el caso de que se demuestre que el que el potencial director haya incurrido en mora con instituciones financieras o haya sido titular de una cuenta cerrada unilateralmente por la SBS, sea perjudicial para la institución, entonces ambas disposiciones estarían cimentadas en principios de gobierno corporativo.

Art. 1. Inciso 2.(Verificación SBS: tener un título universitario).- *Adicionalmente, la Superintendencia de Bancos y Seguros verificará que los miembros electos del directorio u organismo que haga sus veces y los representantes legales designados de los bancos privados y sociedades financieras posean título universitario de tercer o cuarto niveles, según las definiciones de las letras b) o c) del artículo 118 de la Ley Orgánica de Educación Superior, en profesiones vinculadas con las funciones que desempeñarán o, en su defecto, experiencia de por lo menos cinco (5) años en el campo financiero o afines.*

ARTICULO 2.-(De la prueba de conocimiento y experiencia del Director).- *Previa a la posesión, los miembros del directorio o del organismo que haga sus veces y los representantes legales deberán remitir a la Superintendencia de Bancos y Seguros una declaración ante notario que exprese que la persona designada cuenta con conocimientos y experiencia suficientes que lo acrediten como debidamente capacitado para conocer, identificar y resolver los riesgos propios del negocio que pretende dirigir, administrar o representar, para lo cual deberán acompañar la documentación pertinente.*

En el subcapítulo concerniente al nombramiento de los directores se expresa que la Asamblea General de Accionistas deberá elegir a los directores en virtud de criterios de profesionalidad, prestigio profesional y conocimientos.

ARTICULO 3.-(Del cese de funciones del Director por mandato de la SBS).- *La Junta Bancaria dispondrá dejar sin efecto el nombramiento de los miembros del directorio o del organismo que haga sus veces y de los representantes legales, cuando se encuentren incursos en las prohibiciones constantes en el artículo 35 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero; y, en los siguientes casos:*
3.1. (Por estar inhabilitado en el comercio).-
3.2. (Por ser funcionario público en temas financieros).-
3.3. (Por ser funcionario de la SBS)
3.4. (Por tener cheques protestados pendientes).-
3.5. (Por presentar a la SBS documentación falsa).-
3.6. (Por haber sido director de institución controlada por la AGD).-

Título III.- Del Gobierno y la Administración
Capítulo III.- Aplicación de lo dispuesto en artículo 34 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero
Sección I.- Impedimentos

Art. 2.- inciso 3. (Prohibición por parentesco con el auditor interno o semejantes).- *La Superintendencia de Bancos y Seguros negará su autorización cuando la persona a ser designada en los cargos ya detallados, mantenga relación de parentesco en las líneas y grados señalados en el citado literal g), con el auditor interno, contador general, contralor, jefe de personal o sus equivalentes, de la institución solicitante.*

El tema del parentesco ya fue abordado, pero en los LCAGC solamente se recomienda que se prohíba la admisión de un director externo cuando tenga algún grado de parentesco cercano con alguien del mismo cuerpo colegiado. Pero parece interesante el giro que da la CRSBS al prohibir también ser director si se tiene un parentesco con el auditor interno, contralor, jefe de personal o equivalentes.

Título XIII.- Del Control Interno
Capítulo II.- Evaluación de la idoneidad y capacidad de los socios, directivos y administradores
Sección I.- De la evaluación

Art. 2.- inciso 2.- (De la capacidad y experiencia profesional del Director).- *Los directores y administradores de estas entidades serán evaluados en cuanto a su idoneidad y su capacidad y experiencia profesional.*

ARTICULO 3.- (De la definición de capacidad profesional).- *Se entenderá por capacidad profesional de los administradores y directores al conocimiento profesional y pericia en el ejercicio del cargo. Se entenderá por experiencia profesional a las habilidades adquiridas a través del tiempo por efecto del ejercicio de una función.*

Inciso 2.(De la calificación de la capacidad y experiencia profesional).- *Para calificar la capacidad y experiencia profesional de los administradores y accionistas se tomarán en cuenta, al menos, los siguientes aspectos:*

3.1. (Por la gestión en actividades similares).- *Los resultados de su gestión en otras actividades comerciales, especialmente en las de naturaleza bancaria y financiera;*
3.2. (Por la educación formal lograda).- *Educación formal que demuestre que la persona posee los conocimientos técnicos profesionales necesarios para el ejercicio del cargo. Se pondrá especial énfasis en los títulos obtenidos y las entidades que los confirieron, así como en la actividad posterior de capacitación y actualización;*
3.3. (Por la trayectoria profesional).- *Trayectoria profesional, entendiendo por ello el ejercicio de funciones similares en otras instituciones del sistema financiero, nacionales o extranjeras, de seguros y empresas comerciales, y el nivel jerárquico de ellas;*
3.4. (Por trabajos anteriores efectuados en la misma institución).- *Trabajos anteriores efectuados en la propia institución y en entidades vinculadas a ella por propiedad y el nivel jerárquico de tales responsabilidades; y,*

Los LCAGC recomiendan que a pesar de que depende de cada compañía el grado de exigencia profesional, no es necesario que dicho candidato practique la misma actividad

económica de la compañía. Sin embargo la Comisión de Nombramientos y Retribución es la que valorará la idoneidad de cada candidato en función de la experiencia y competencia que éste acredite. De esa manera al directorio, a falta de la existencia de la comisión de nombramientos deberá acogerse a la normativa nacional respecto de la capacidad profesional que tenga el candidato a vocal de directorio, o a sus respectivos reglamentos.

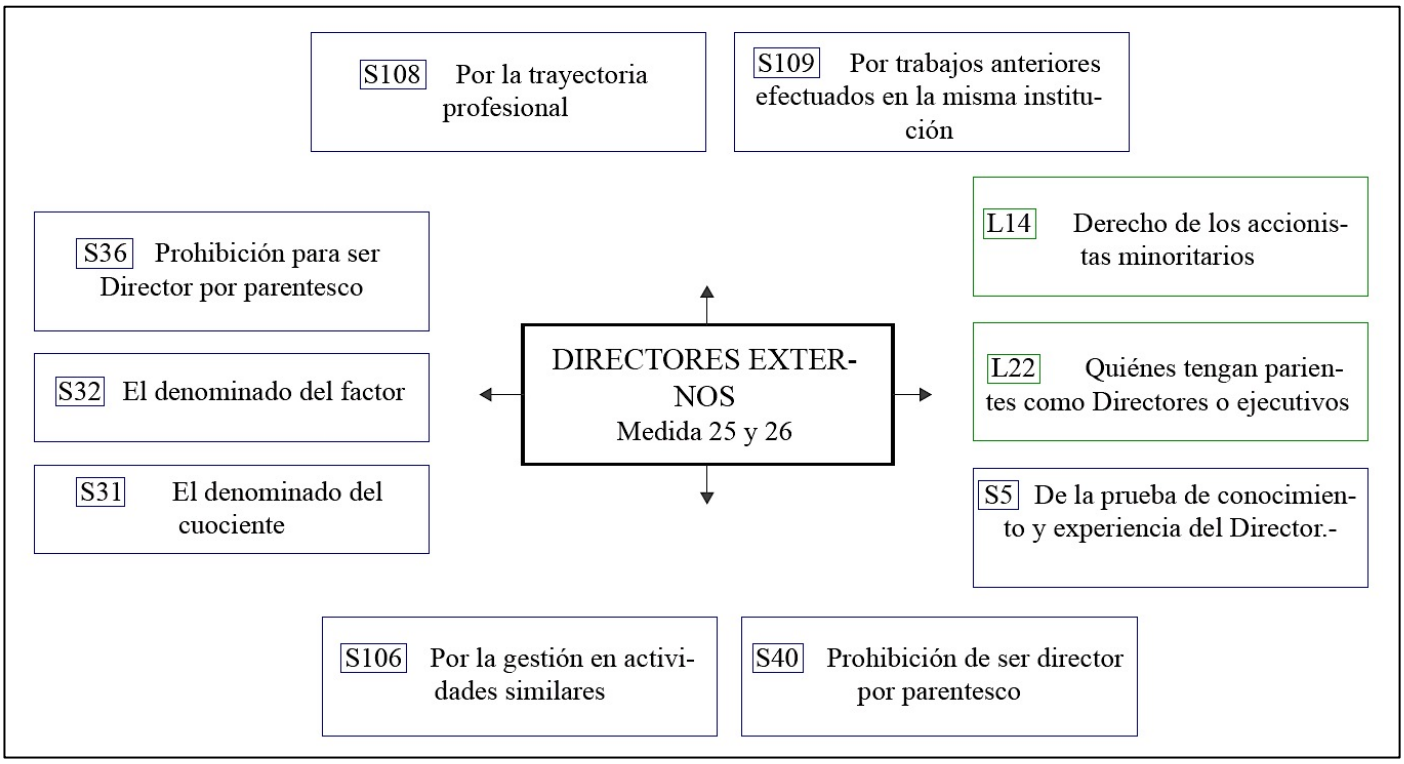
ARTICULO 5.-(De las inhabilidades para ejercer como Director).- *Son inhabilidades para ejercer las funciones de administradores o directores de las instituciones del sistema financiero, las siguientes:*

5.2. (Por estar actualmente siendo judicialmente procesado).- *Estar procesado por eventuales responsabilidades en la administración de instituciones del sistema financiero, siempre que la Superintendencia de Bancos y Seguros, luego de la evaluación que deberá efectuar estime que el sindicado debe cesar en sus funciones;*

Los LCAGC expresan en los requisitos generales para admitir directores que no se encuentren en un proceso judicial actual, por lo que existe una semejanza entre la CRSBS y el documento de la CAF.

3.4.6.4. Directores Externos independientes

Esquema No. 15:



Leyenda del esquema No. 15:

Código	Ubicación de la normativa
L14	Art. 32; inciso 2; LOISF.
L22	Art. 32; literal g); LOISF.

S5	Art. 2; Sección I; Capítulo I; Título III. CRSBS.
S31	Art. 1.1; Sección I; Capítulo II; Título III; CRSBS.
S32	Art. 1.2; Sección I; Capítulo II; Título III; CRSBS.
S36	Art. 2; Sección I; Capítulo III; Título III; CRSBS.
S40	Art. 3; Sección II; Capítulo III; Título III; CRSBS.
S106	Art. 3.1; Sección I; Capítulo II; Título XIII; CRSBS.
S108	Art. 3.3; Sección I; Capítulo II; Título XIII; CRSBS.
S109	Art. 3.4; Sección I; Capítulo II; Título XIII; CRSBS.

La normativa ecuatoriana no reconoce por el nombre a los directores externos independientes, que son de vital importancia para garantizar un buen manejo del directorio, según lo recomienda la CAF. En el capítulo segundo de la disertación se propone un concepto del director externo independiente. Éste es relevante al momento de representar a los accionistas minoritarios. Al parecer, en la normativa ecuatoriana, por los requisitos que se exige para ser director y otras disposiciones, a pesar de que no existe la figura literal de un director externo independiente, se encuentran presentes en los directorios como se verá continuación.

LOISF

Art. 32.i.2. (Derecho de los accionistas minoritarios).-

En el artículo 32, inciso segundo, ya discutido anteriormente se dicta que para la elección de vocales al directorio se garantizará el derecho a las minorías. Parte de las labores del director externo independiente es el de representar a las minorías de la mejor manera.

g) (Quiénes tengan parientes como Directores o ejecutivos).- *El cónyuge o el pariente dentro del cuarto grado civil de consanguinidad o segundo de afinidad y el padre o hijo adoptivo de un director principal o suplente, funcionario o empleado de la institución del sistema financiero privado de que se trate, salvo que cuente con autorización expresa de la Superintendencia;*

En los LCAGC se recomienda en el subcapítulo de la designación de directores externos independientes que éstos no tengan relación de parentesco próxima con los demás vocales del directorio. Se cumple esta disposición en la ley. De esta forma se evidencia que dentro de los requisitos para ser director confluyen las recomendaciones para designación de directores independientes de los LCAGC.

CRSBS

Título III.- Del Gobierno y la Administración
Capítulo I.- Calificación de los miembros del directorio y organismo que haga sus veces y representantes legales de las instituciones del sistema financiero privado controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros
Sección I.- De la calificación

ARTICULO 2.-(De la prueba de conocimiento y experiencia del Director).-

La experiencia y el conocimiento es de vital importancia para el director externo que cooperará en la compañía de una manera que quienes trabajan en la misma puedan hacerlo.

Título III.- Del Gobierno y la Administración
Capítulo II.- Normas para la designación de vocales del directorio de las instituciones del sistema financiero privado
Sección I.- Sistemas de Elección

Ya se explicó en el punto 3.4.6.2. respecto a los métodos de elección.

Título III.- Del Gobierno y la Administración
Capítulo III.- Aplicación de lo dispuesto en artículo 34 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero
Sección I.- Impedimentos

ARTICULO 2.-(Prohibición para ser Director por parentesco).-

Solamente en el subcapítulo de la elección de directores externos de las recomendaciones de los LCAGC se refiere a la inhabilidad para ser candidato por parentesco

Título III.- Del Gobierno y la Administración
Capítulo III.- Aplicación de lo dispuesto en artículo 34 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero
Sección II.- Autorización

ARTICULO 3.- (Prohibición de ser director por parentesco).-

Solamente en el subcapítulo de la elección de directores externos de las recomendaciones de los LCAGC se refiere a la inhabilidad para ser candidato por parentesco.

Título XIII.- Del Control Interno
Capítulo II.- Evaluación de la idoneidad y capacidad de los socios, directivos y administradores
Sección I.- De la evaluación

3.1. (Por la gestión en actividades similares).-
3.3. (Por la trayectoria profesional).-
3.4. (Por trabajos anteriores efectuados en la misma institución).-

Se espera que un director externo cumpla con requisitos de profesionalidad y conocimientos para representar a la compañía.

(Ver siguiente página)

3.4.7. CESE DE LOS DIRECTORES

Esquema No. 16:



Leyenda del esquema No. 16:

Código	Ubicación de la normativa
L19	Art. 34; literal d); LOISF.
S116	Art. 5; Sección I; Capítulo II; Título XIII; CRSBS.
S117	Art. 5.1; Sección I; Capítulo II; Título XIII; CRSBS.

LOISF

Art. 34.- (De las prohibiciones para ser director).-
d) (Quienes han sido castigados por temas financieros).-

El cese de los directores está ligado con las inhabilidades para ser director. De todas maneras, los LCAGC recomiendan que cuando un director incurre, o se descubre una situación que puede poner en peligro a la reputación de la compañía, motivadamente debe revocársele el cargo.

CRSBS

Título XIII.- Del Control Interno
Capítulo II.- Evaluación de la idoneidad y capacidad de los socios, directivos y administradores
Sección I.- De la evaluación

ARTICULO 5.-(De las inhabilidades para ejercer como Director).-

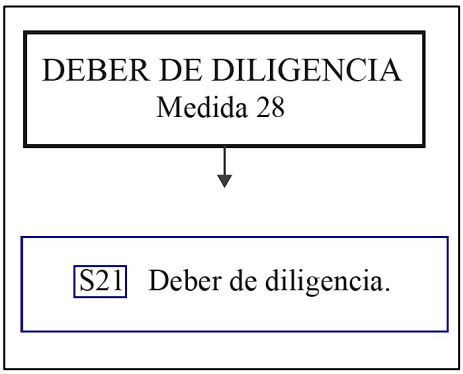
5.1. (Por haber sido sentenciado por delitos. Irregularidades Judiciales).- *Haber sido llamado a plenario, en auto ejecutoriado, o haber sido sentenciado por delitos, o haber sido declarado judicialmente responsable de irregularidades en la administración de entidades públicas o privadas. En el caso de personas jurídicas, cuando éstas o sus actuales socios mayoritarios, directores o administradores hubieren merecido cualquier sanción en firme por irregularidades financieras o fraudes.*

Al igual que lo mencionado del artículo anterior, existe motivación para que se le cese del cargo al director por lo expuesto.

3.4.8. REGULACIÓN DE LOS DEBERES DE LOS MIEMBROS DEL DIRECTORIO O ADMINISTRADORES

3.4.8.1. Deber de diligencia

Esquema No. 17:



Leyenda del esquema No. 17:

Código	Ubicación de la normativa
S21	Art. 7.1; Sección III; Capítulo I; Título III; CRSBS.

CRSBS

Título III.- Del Gobierno y la Administración
Capítulo I.- Calificación de los miembros del directorio y organismo que haga sus veces y representantes legales de las instituciones del sistema financiero privado controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros
Sección III.- Disposiciones Generales

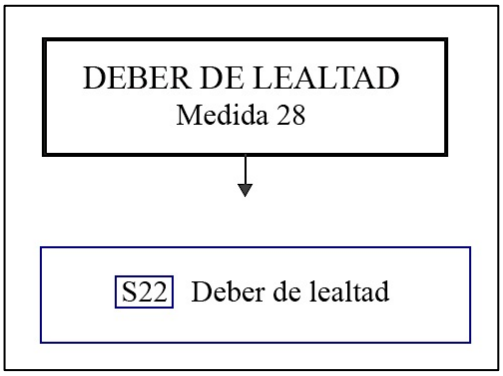
7.1 Deber de diligencia.-*Los miembros del directorio u organismo que haga sus veces y representantes legales deberán cumplir los deberes impuestos por las leyes y los estatutos con el propósito de tener presente la protección de los intereses del público;*

En comparación con lo que disponen los LCAGC sobre el deber de diligencia, parece la CRSBS copió lo que recomendaba el documento de la CAF. Pero se evidencia el acatamiento del lineamiento por las autoridades ecuatorianas. *(Referencia: 2.3.8.1. de la disertación)*

(Ver siguiente página)

3.4.8.2. Deber de lealtad

Esquema No. 18:



Leyenda del esquema No. 18:

Código	Ubicación de la normativa
S22	Art. 7.2; Sección III; Capítulo I; Título III; CRSBS.

CRSBS

Título III.- Del Gobierno y la Administración
Capítulo I.- Calificación de los miembros del directorio y organismo que haga sus veces y representantes legales de las instituciones del sistema financiero privado controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros
Sección III.- Disposiciones Generales

7.2 Deber de lealtad.-*Los miembros del directorio u organismo que haga sus veces y representantes legales deberán obrar de buena fe en interés de la institución del sistema financiero, con la honestidad y escrupulosidad del gestor de negocios ajenos. No podrán servirse del nombre de la institución o de su cargo en la misma para realizar operaciones por cuenta propia o de personas a ellos vinculadas;*

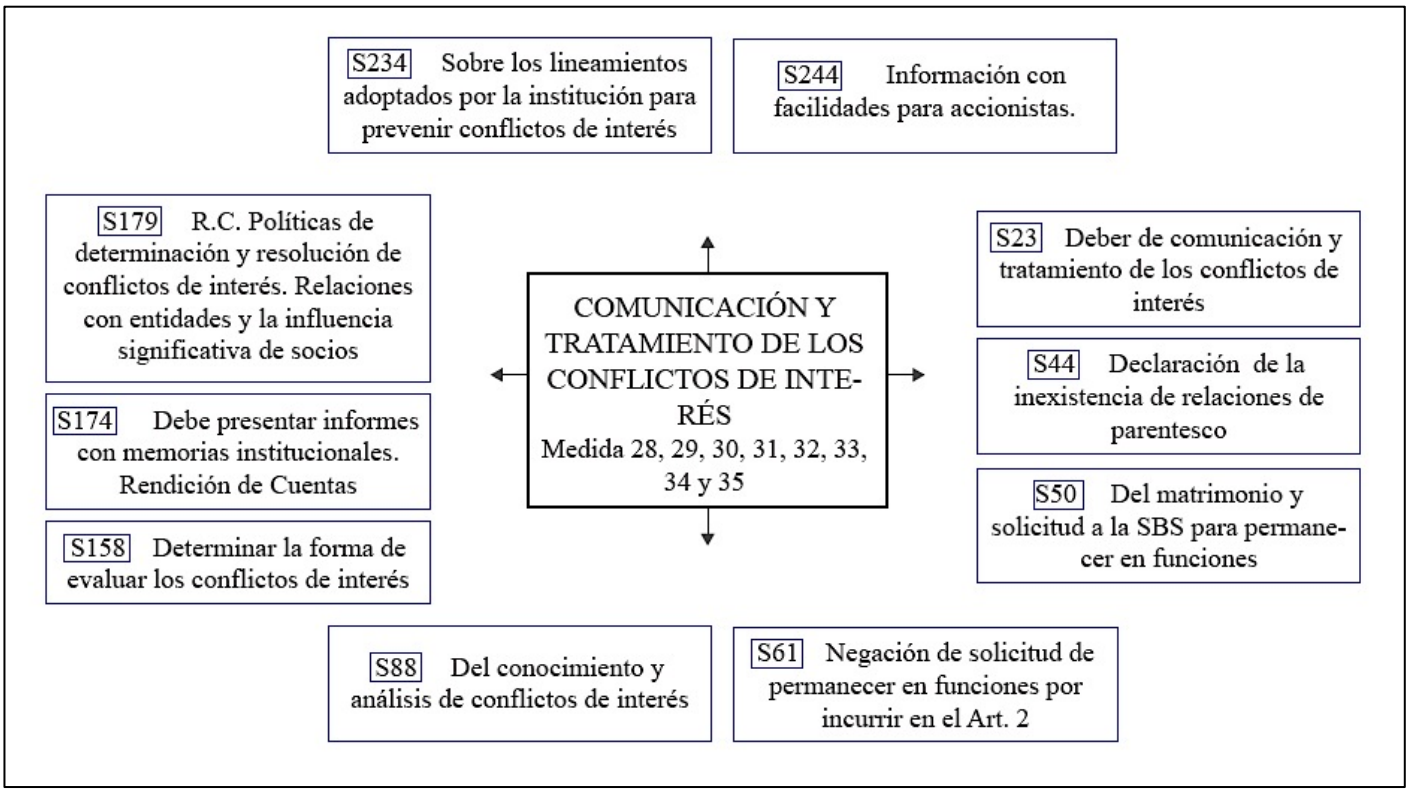
Al igual que el deber de diligencia, parece ser que al momento de la redacción de dicho artículo la SBS utilizó al texto de los LCAGC como referencia, lo cual es muy bueno. El problema radica en que solamente se tomó lo que la recomendación dice en un comienzo y no íntegramente. *(Referencia: 2.3.8.2. de la disertación)*

El deber de lealtad no cuenta con lo que se refiere a que los directores no pueden realizar en beneficio propio, o de personas a él vinculadas, inversiones u otras operaciones ligadas a los bienes de la compañía, de los que haya tenido conocimiento con ocasión del ejercicio de su cargo. En especial cuando la inversión o la operación hubiera sido ofrecida a la compañía o éste tuviera interés en ella. Además tampoco hace referencia a que los directores no pueden cobrar comisiones por la celebración de contratos entre la compañía y sus proveedores, ni tampoco por la prestación de los servicios de la compañía a terceros.

La SBS deberá tener sus motivos por no haber agregado lo que se demuestra que no se prestó atención, pero se enseña así una diferencia entre la CRSBS y los LCAGC.

3.4.8.3. Comunicación y tratamiento de los conflictos de interés

Esquema No. 19:



Leyenda del esquema No. 19:

Código	Ubicación de la normativa
S23	Art. 7.3; Sección III; Capítulo I; Título III; CRSBS.
S44	Art. 4; Sección III; Capítulo III; Título III; CRSBS.
S50	Art. 5; Sección III; Capítulo III; Título III; CRSBS.
S88	Art. 4.12; Sección II; Capítulo I; Título XIII; CRSBS.
S158	Art. 3.3; Sección I; Capítulo VIII; Título XVI; CRSBS.
S174	Art. 3.8; Sección I; Capítulo VIII; Título XVI; CRSBS.
S179	Art. 3.10.1; Sección I; Capítulo VIII; Título XVI; CRSBS.
S234	Art. 9.4; Sección III; Capítulo VIII; Título XVI; CRSBS.
S244	Art. 10; Sección III; Capítulo VIII; Título XVI; CRSBS.

CRSBS

Título III.- Del Gobierno y la Administración
Capítulo I.- Calificación de los miembros del directorio y organismo que haga sus veces y representantes legales de las instituciones del sistema financiero privado controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros
Sección III.- Disposiciones Generales

7.3 Deber de comunicación y tratamiento de los conflictos de interés.-*Los miembros del directorio u organismo que haga sus veces y representantes legales deberán comunicar a los cuerpos colegiados cualquier situación de conflicto, directo o indirecto, que pudieran tener frente al interés general de la institución del sistema financiero. En caso de existir conflicto de interés en algún tema que se presente al directorio u organismo que haga sus veces o en los comités en que participe, el director deberá abstenerse de votar;*

Respecto del punto en que se enuncia los deberes de los directores, específicamente en el punto de comunicación y tratamiento de los conflictos de interés parece ser que entre los LCAGC y la CRSBS hay más semejanzas. Específicamente en toda la primera parte del artículo.

No existen diferencias, simplemente faltan los índices que demuestren cuando existe un conflicto de interés. Los LCAGC proponen tres posibilidades en que se puede considerar como supuestos para determinar los conflictos de interés que se encuentran relatados en el punto 2.3.8.3. de la disertación.

Título III.- Del Gobierno y la Administración Capítulo III.- Aplicación de lo dispuesto en artículo 34 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero Sección III.- Documentación necesaria

ARTICULO 4.- (Declaración de la inexistencia de relaciones de parentesco).- *Las personas que ingresen a prestar sus servicios en una institución del sistema financiero declararán, acerca de la existencia en la institución de personas con las que tengan relaciones de parentesco en los tipos y grados mencionados en este capítulo.*

Con respecto al tema de los conflictos de interés, los LCAGC proponen como recomendación que el estatuto de las empresas deberá contener en qué supuestos una persona tendría la consideración de vinculada a un conflicto de interés y propone tres motivos: El Cónyuge del Director o las personas con análoga relación de afectividad; los ascendientes, descendientes y hermanos del Director o del cónyuge mismo; los cónyuges de los ascendientes, de los descendientes y hermanos del Director. La CRSBS propone que se declaren las relaciones de parentesco. Debido a que es un tema que debe ser de la autorregulación no es necesario que la normativa contenga los casos en que exista un conflicto de interés.

Título XIII.- Del Control Interno Capítulo I.- Del Comité de Auditoría Sección II.- Del Funcionamiento

4.12.- (Del conocimiento y análisis de conflictos de interés).- *Conocer y analizar conflictos de interés que pudieren contrariar principios de control interno e informar al directorio u organismo que haga sus veces;*

Resulta interesante que el conocimiento y el análisis de los conflictos de interés recaiga en el comité de auditoría. A manera de conclusión la CRSBS le da una especie de importancia a la comisión de auditoría, mientras que los LCAGC le dan esa misma fuerza al comité de retribuciones y nombramientos.

Título XIV.- Código de Transparencia y derechos del usuario Capítulo VIII.- Principios de Buen Gobierno Corporativo Sección I.- Ámbito y Objeto

3.3. (Determinar la forma de evaluar los conflictos de interés).- *Determinar la forma de evaluar y resolver los conflictos de interés en caso que se presenten entre los accionistas o socios y la entidad controlada o con las instituciones integrantes del grupo financiero. Esta política deberá considerar las relaciones de propiedad y gestión de los accionistas, socios, directores de la entidad o entidades integrantes del grupo financiero, que pueden generar conflictos de interés a fin de revelarlas.*

Según el capítulo de los principios de buen gobierno corporativo al directorio le compete la forma de evaluar los conflictos de interés, dándole plena potestad de autorregulación, lo cual es bueno, otorgando a los directorios la flexibilidad que la CAF busca en las empresas de los países andinos.

3.8. (Debe presentar informes con memorias institucionales. Rendición de Cuentas).- *El directorio o el organismo que haga sus veces para conocimiento de la junta general o asamblea general de socios, independientemente de la opción de mantener para su consulta la información señalada en el numeral anterior, deberá presentar en su informe o en las memorias institucionales: el marco de estrategias, objetivos, políticas y límites de tolerancia al riesgo que la organización hubiere asumido o asumirá. En caso del informe a la junta general de accionistas o a la asamblea general de socios, estos límites deberán referirse a: concentración de captaciones y colocaciones, nivel de capital, calidad de cartera, calidad de servicio, niveles de remuneración y los casos presentados ante el comité de ética;*

3.10.2. (R.C. Políticas de determinación y resolución de conflictos de interés. Relaciones con entidades y la influencia significativa de socios).- *Política de determinación y resolución de los conflictos de interés que permita identificar con claridad las relaciones de la entidad o de las entidades integrantes del grupo financiero con otras instituciones en las que tenga influencia significativa los accionistas, socios, directores o miembros del el organismo que haga sus veces;*

Se presenta dicho artículo porque en las recomendaciones de los LCAGC se busca que los conflictos de intereses que se suscitaron en el año estén presentes en las memorias institucionales, o la memoria de gobierno corporativo. Así es que en la rendición de cuentas del directorio con los accionistas se debe constar la existencia de los conflictos de interés que existieron en un período.

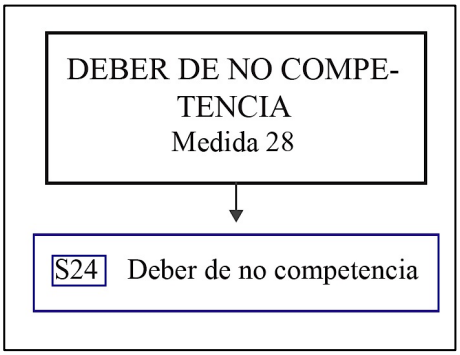
Título XIV.- Código de Transparencia y derechos del usuario Capítulo VIII.- Principios de Buen Gobierno Corporativo Sección III.- Requerimientos de información

9.4. (Sobre los lineamientos adoptados por la institución para prevenir conflictos de interés).- *Lineamientos adoptados por la institución para evitar conflicto de intereses entre los accionistas y otras partes relacionadas, los casos de estudio y las conclusiones que se hubieren presentado;*

El informe que se tiene que presentar a los grupos de interés, como los usuarios de los servicios financieros, deberá estar acompañado de las políticas que el directorio proponga para resolver los conflictos de interés. Se refuerza la idea de dejar al directorio la capacidad de autorregularse respecto de este tema.

3.4.8.4. Deber de no competencia

Esquema No. 20:



Leyenda del esquema No. 20:

Código	Ubicación de la normativa
S24	Art. 7.4; Sección III; Capítulo I; Título III; CRSBS.

CRSBS

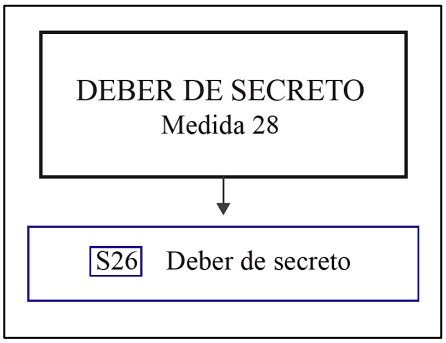
Título III.- Del Gobierno y la Administración Capítulo I.- Calificación de los miembros del directorio y organismo que haga sus veces y representantes legales de las instituciones del sistema financiero privado controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros Sección III.- Disposiciones Generales

7.4 Deber de no competencia.-*Los miembros del directorio u organismo que haga sus veces y representantes legales deberán comunicar la participación accionarial que tuvieran en el capital de las entidades de la competencia, así como los cargos y las funciones que ejerzan en las mismas.*

De nuevo, parece ser que la SBS utilizó la recomendación de los LCAGC para redactar el deber de no competencia porque es relativamente igual, pero también solo la primera parte. Lo que respecta a que los Directores deberán informar si ejecutan actividades análogas a las del objeto social de la compañía, o que el Estatuto Social deberá decir que el Director que cesa sus funciones no podrá tomar un cargo en otra compañía hasta por dos años, con excepción de que el Directorio de la compañía lo permita, o que deben existir reglas claras respecto del cese de funciones de un Director, no está redactado en la CRSBS. *(Referencia: 2.3.8.4. del segundo capítulo de la disertación)*

3.4.8.5. Deber de secreto

Esquema No. 21:



Leyenda del esquema No. 21:

Código	Ubicación de la normativa
S26	Art. 7.5; Sección III; Capítulo I; Título III; CRSBS.

CRSBS

Título III.- Del Gobierno y la Administración
Capítulo I.- Calificación de los miembros del directorio y organismo que haga sus veces y representantes legales de las instituciones del sistema financiero privado controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros
Sección III.- Disposiciones Generales

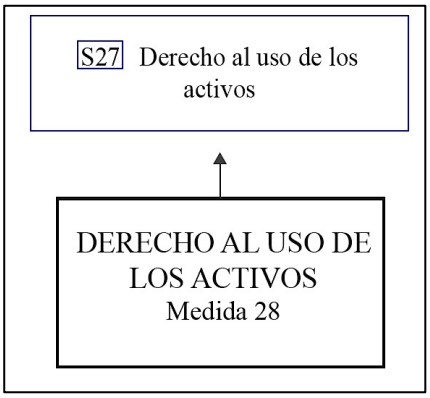
7.5 Deber de secreto.-*Los miembros del directorio u organismo que haga sus veces y representantes legales en el ejercicio de su cargo y después de cesar en él, deberán guardar secreto de las informaciones de carácter confidencial, datos o antecedentes que conozcan como consecuencia de su cargo, conforme lo establece el artículo 90 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero;*

Los LCAGC también recomiendan que las empresas acojan este deber. Pero lo que la CRSBS hace diferente es que lo ambienta al marco normativo que le rige a las instituciones financieras mencionando lo referente al artículo 90 de la LOISF. La única diferencia está en que en las recomendaciones se dispone que los directores si podrán utilizar información privada, siempre y cuando el directorio lo permita. *(Referencia: 2.3.8.5. del segundo capítulo de la disertación)*

(Ver siguiente página)

3.4.8.6. Derecho al uso de los activos

Esquema No. 22:



Leyenda del esquema No. 22:

Código	Ubicación de la normativa
S27	Art. 7.6; Sección III; Capítulo I; Título III; CRSBS.

CRSBS

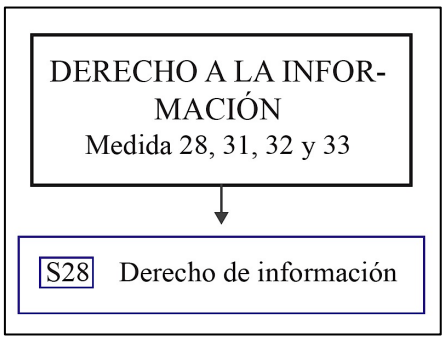
Título III.- Del Gobierno y la Administración
Capítulo I.- Calificación de los miembros del directorio y organismo que haga sus veces y representantes legales de las instituciones del sistema financiero privado controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros
Sección III.- Disposiciones Generales

7.6 Derecho al uso de los activos.-*Los miembros del directorio u organismo que haga sus veces y representantes legales no podrán utilizar para su uso personal los activos de la institución del sistema financiero, ni tampoco valerse de su posición para obtener una ventaja patrimonial; y,*

Esta disposición normativa de la CRSBS es casi exacta a lo que las recomendaciones de los LCAGC proponen. *(Referencia: 2.3.8.6. del segundo capítulo de la disertación)*

3.4.8.7. Derecho a la información

Esquema No. 23:



Leyenda del esquema No. 23:

Código	Ubicación de la normativa
S28	Art. 7.7; Sección III; Capítulo I; Título III; CRSBS.

CRSBS

Título III.- Del Gobierno y la Administración Capítulo I.- Calificación de los miembros del directorio y organismo que haga sus veces y representantes legales de las instituciones del sistema financiero privado controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros Sección III.- Disposiciones Generales

7.7 ***Derecho de información.-****Para el adecuado desempeño de sus funciones, los miembros del directorio u organismo que haga sus veces y representantes legales podrán exigir información sobre cualquier aspecto de la institución del sistema financiero, examinar los estados financieros, registros, documentos, contactar con los responsables de las distintas gerencias, salvo que se trate de información confidencial. Asimismo, disponer de información acerca de los asuntos a tratar en cada sesión del directorio u organismo que haga sus veces.*

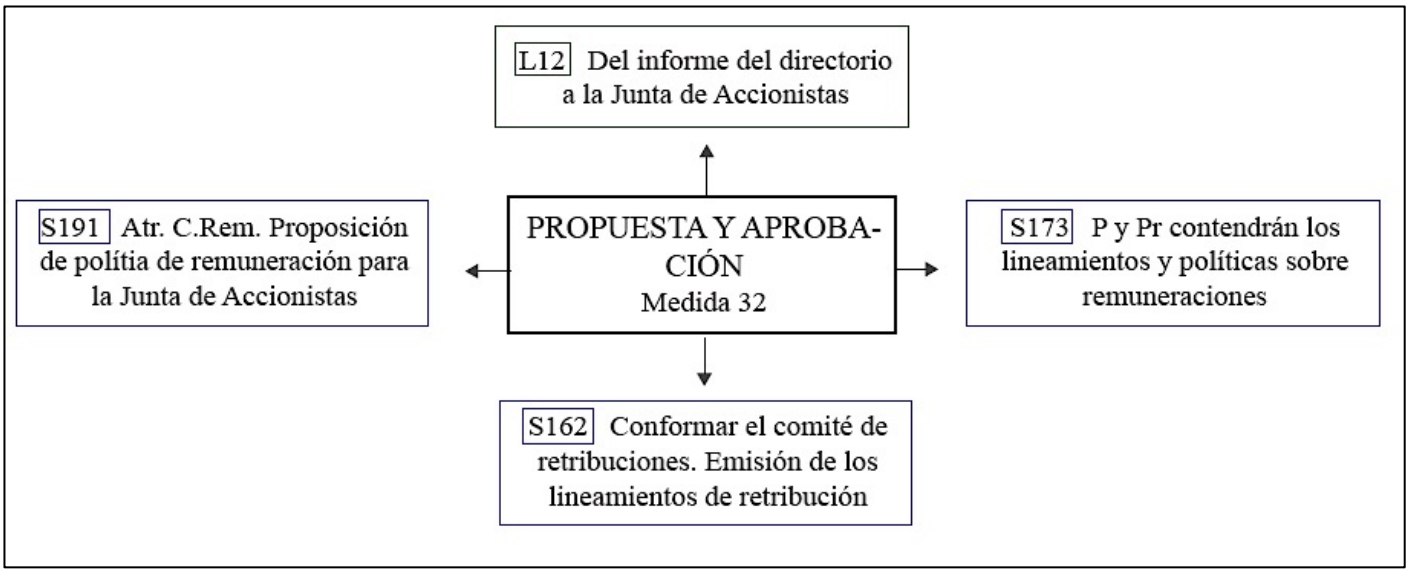
Nuevamente, se nota que se ha utilizado el texto de los LCAGC para la redacción de dicho deber de los directores. De todas maneras no contiene la parte final de la recomendación en que se propone que los directores solo podrán usar la información privada de la compañía cuando el directorio lo consienta. *(Referencia: 2.3.8.7. del segundo capítulo de la disertación)*

(Ver siguiente página)

3.4.9. LA RETRIBUCIÓN DE LOS DIRECTORES

3.4.9.1. Propuesta y aprobación

Esquema No. 24:



Leyenda del esquema No. 24:

Código	Ubicación de la normativa
L12	Art. 29; LOISF.
S191	Art. 5.1; Sección II; Capítulo VIII; Título XIV; CRSBS.
S162	Art. 3.6; Sección I; Capítulo VIII; Título XIV; CRSBS.
S173	Art. 3.7.6; Sección I; Capítulo VIII; Título XIV; CRSBS.

LOISF

Art. 29.- (Del informe del directorio a la Junta General de Accionistas).-

CRSBS

Título XIV.- Código de Transparencia y derechos del usuario
Capítulo VIII.- Principios de Buen Gobierno Corporativo
Sección I.- Ámbito y Objeto

3.6. (Conformar el comité de retribuciones. Emisión de los lineamientos de la retribución).-

3.7.6. (P y Pr contendrán los lineamientos y políticas sobre remuneraciones).- *Los lineamientos y aplicación de la política de remuneraciones e incentivos a los ejecutivos y miembros del directorio o el organismo que haga sus veces;*

En el capítulo referente a los principios de gobierno corporativo presentes en el Título XIV de la CRSBS se propone la creación del comité de retribuciones que se analizará más adelante. Además el directorio será el encargado de emitir los lineamientos y la aplicación de la política de remuneraciones, de la misma manera que los LCAGC.

Título XIV.- Código de Transparencia y derechos del usuario Capítulo VIII.- Principios de Buen Gobierno Corporativo Sección II.- Estructura

5.1. (Atr. C.Rem. Proposicionón de política de remuneración para la Junta de Accionistas).-

Este punto se lo aclarará más adelante cuando se discuta el Comité de Remuneración.

3.4.9.2. Información sobre la retribución

Esquema No. 25:



Leyenda del esquema No. 25:

Código	Ubicación de la normativa
S180	Art. 3.10.3; Sección I; Capítulo VIII; Título XIV; CRSBS.
S174	Art. 3.8; Sección I; Capítulo VIII; Título XIV; CRSBS.

CRSBS

Título XIV.- Código de Transparencia y derechos del usuario Capítulo VIII.- Principios de Buen Gobierno Corporativo Sección I.- Ámbito y Objeto

3.8. (Debe presentar informes con memorias institucionales. Rendición de Cuentas).-

3.10.3. (R.C. Política de retribuciones y evaluación de directivos).- *Política de retribuciones y evaluación del desempeño del directorio o del organismo que haga sus veces; y, de la administración;*

En la rendición de cuentas que el directorio debe realizar para entregar a los accionistas, deberá presentarse en las memorias institucionales la política de retribuciones y la evaluación del desempeño del directorio y otras autoridades.

(Ver siguiente página)

3.4.9.3. Contenido de la retribución

Esquema No. 26:



Leyenda del esquema No. 26:

Código	Ubicación de la normativa
S154	Art. 3.1; Sección I; Capítulo VIII; Título XIV; CRSBS.
S191	Art. 5.1; Sección II; Capítulo VIII; Título XIV; CRSBS.

CRSBS

Título XIV.- Código de Transparencia y derechos del usuario
Capítulo VIII.- Principios de Buen Gobierno Corporativo
Sección I.- Ámbito y Objeto

3.1. (Exponer claramente cuándo decide la Junta y cuándo el Directorio).- *Exponer con claridad los asuntos sobre los cuales debe decidir la junta general de accionistas o la asamblea general de socios; y, el directorio o el organismo que haga sus veces, de conformidad con los estatutos y reglamentos.*

El permitir que el directorio tome una posición definitiva respecto de cuándo decide el órgano y cuando la Junta de Accionistas es entregarle al cuerpo colegiado el puesto de estratega, promulgador de políticas y supervisor que los LCAGC recomiendan. Por lo tanto le corresponde el determinar la política de retribuciones para luego proponerlo a la Junta de Accionistas.

Título XIV.- Código de Transparencia y derechos del usuario
Capítulo VIII.- Principios de Buen Gobierno Corporativo
Sección II.- Estructura

5.1. (Proposición de política de remuneración para la Junta de Accionistas).

El directorio al proponer la política de remuneración a la Junta de Accionistas se demuestra que tiene el monopolio para decir sobre la misma, a pesar de que la Junta debe aprobarlo, siguiendo así lo que recomiendan los LCAGC.

(Ver siguiente página)

3.4.10. LA ORGANIZACIÓN DEL DIRECTORIO

3.4.10.1. El Presidente del directorio

Esquema No. 27:



Leyenda del esquema No. 27:

Código	Ubicación de la normativa
S14	Art. 4; Sección II; Capítulo I; Título III; CRSBS.
S15	Art. 4.1; Sección II; Capítulo I; Título III; CRSBS.
S16	Art. 4.2; Sección II; Capítulo I; Título III; CRSBS.

CRSBS

Título III.- Del Gobierno y la Administración
Capítulo I.- Calificación de los miembros del directorio y organismo que haga sus veces y representantes legales de las instituciones del sistema financiero privado controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros
Sección II.- De la posesión

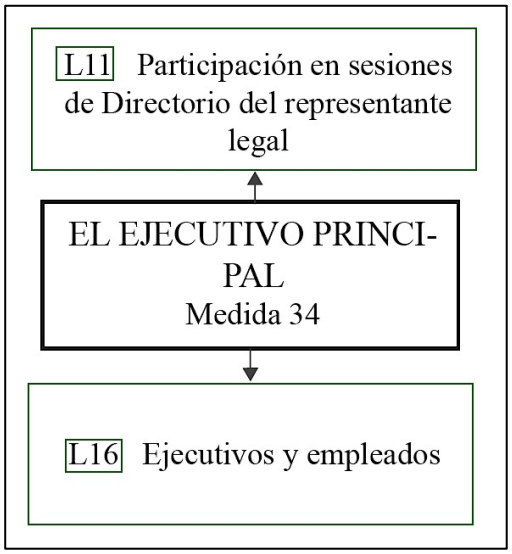
ARTICULO 4.-(De la posesión del Director por la SBS).- *Una vez calificada por el Superintendente de Bancos y Seguros, la persona designada se posesionará en su cargo ante el Presidente del Directorio de la entidad o del organismo que haga sus veces, declarando para ello, lo siguiente*
4.1. (Conocimiento de la normativa que le rige).-
4.2. (Que declare que no tiene prohibiciones para ser Director).-

Del presidente del directorio parece que la CRSBS le otorga la potestad de regulación a la misma institución proclamando solamente la posesión que la institución realiza luego de la calificación positiva de la SBS.

(Ver siguiente página)

3.4.10.2. El ejecutivo principal

Esquema No. 28:



Leyenda del esquema No. 28:

Código	Ubicación de la normativa
L11	Art. 30; inciso 2; LOISF.
L16	Art. 34; literal a); LOISF.

LOISF

Art. 30.- (Participación en sesiones de Directorio del representante legal).- *Los representantes legales y funcionarios de la institución financiera que hubieren sido previamente convocados deberán, salvo casos de fuerza mayor debidamente justificados, asistir obligatoriamente a las sesiones del directorio, únicamente con voz informativa.*

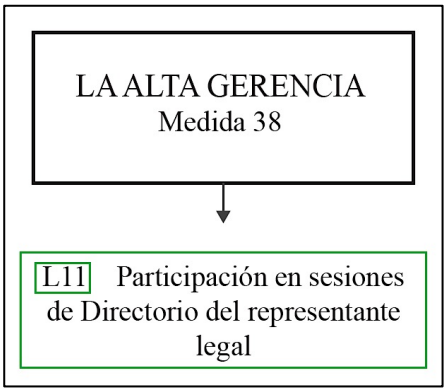
a) (Ejecutivos y empleados).- *Los gerentes, apoderados generales, auditores internos y externos y más funcionarios y empleados, cualquiera sea su denominación de la institución de que se trate y de sus empresas subsidiarias o afiliadas;*

Tal como lo sostienen los LCAGC, la mejor organización del buen gobierno corporativo exige que haya una separación entre la administración o gobierno de la gestión de la compañía. Eso no significa que el ejecutivo principal no puede pertenecer al Directorio, por el contrario se recomienda que pertenezca por su cercanía al negocio. El mismo órgano colegiado debería determinar si le limita o no el voto, siempre y cuando haya una mayoría de directores independientes. Por otro lado la CRSBS manda a que los ejecutivos no puedan pertenecer al directorio lo cual podría ser perjudicial. De todas formas esa es una diferencia.

(Ver siguiente página)

3.4.10.3. La alta gerencia

Esquema No. 29:



Leyenda del esquema No. 29:

Código	Ubicación de la normativa
L11	Art. 30; inciso 2; LOISF.

LOISF

Art. 30.- (Participación en sesiones de Directorio del representante legal).-

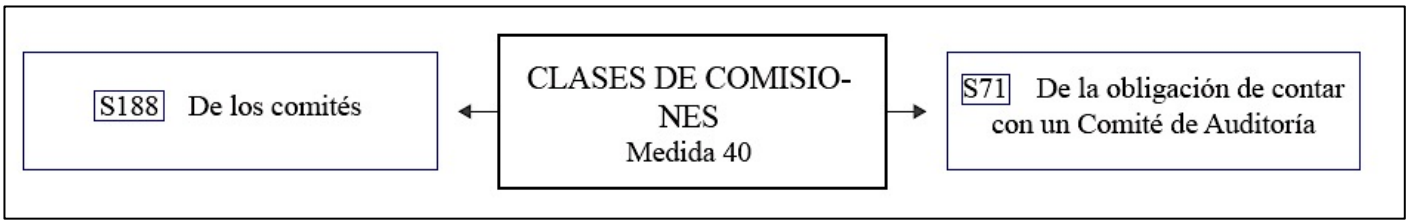
Es el mismo razonamiento que el artículo anterior.

(Ver siguiente página)

3.4.11. COMISIONES DEL DIRECTORIO

3.4.11.1. Clases de Comisiones

Esquema No. 30:



Leyenda del esquema No. 30:

Código	Ubicación de la normativa
S71	Art. 1; Sección I; Capítulo I; Título XIII; CRSBS.
S188	Art. 4; Sección II; Capítulo VIII; Título XIV; CRSBS.

CRSBS

Título XIII.- Del Control Interno
Capítulo I.- Del Comité de Auditoría
Sección I.- De la conformación

ARTICULO 1.-(De la obligación de contar con un Comité de Auditoría).- *El Banco Central del Ecuador, la Corporación Financiera Nacional, el Banco Nacional de Fomento, el Banco Ecuatoriano de la Vivienda, el Banco del Estado, el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el Instituto Nacional de Crédito Educativo y Becas, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, el Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional, el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, las instituciones financieras privadas, las cooperativas de ahorro y crédito de segundo piso y las instituciones financieras privadas integrantes de los grupos financieros mantendrán obligatoriamente comités permanentes de auditoría, en calidad de comités del directorio o del organismo que haga sus veces, a fin de que fortalezcan el sistema de controles internos, de la auditoría interna, de la auditoría externa y de las calificadoras de riesgo.*

Ambos documentos, la normativa y los LCAGC coinciden en la creación de un Comité de auditoría.

Título XIV.- Código de Transparencia y derechos del usuario
Capítulo VIII.- Principios de Buen Gobierno Corporativo
Sección II.- Estructura

ARTÍCULO 4.- (De los comités).- *Los órganos de control que apoyan a su gestión se componen del: comité de auditoría, comité de administración integral de riesgos, comité de retribución, comité de ética y comité de cumplimiento.*

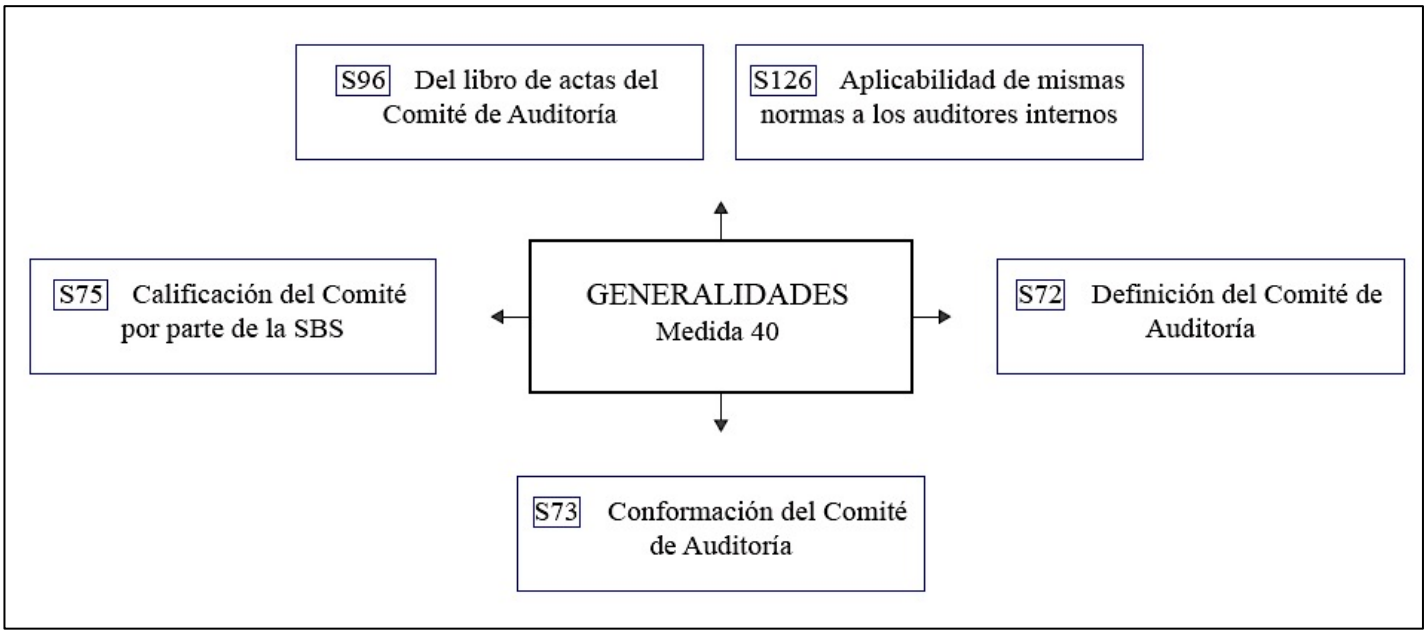
Los comités que apoyan la labor del directorio según la resolución sobre los principios de buen gobierno corporativo son algunos. Los LCAGC exponen dos en particular, mencionando también el comité de riesgos, pero de forma tan escueta que no hay como compararlos. Es así

que se propuso comparar solamente los dos comités que se abordan en las recomendaciones y en la normativa: el comité de auditoría y el comité de retribución.

3.4.11.2. Comisión de auditoria

3.4.11.2.1. Generalidades

Esquema No. 31:



Leyenda del esquema No. 31:

Código	Ubicación de la normativa
S72	Art. 2; Sección I; Capítulo I; Título XIII; CRSBS.
S73	Art. 3; Sección I; Capítulo I; Título XIII; CRSBS.
S75	Art. 3; inciso 3; Sección I; Capítulo I; Título XIII; CRSBS.
S96	Art. 6; inciso 2; Sección II; Capítulo I; Título XIII; CRSBS.
S126	Art. 8; Sección I; Capítulo II; Título XIII; CRSBS.

CRSBS

Título XIII.- Del Control Interno
Capítulo I.- Del Comité de Auditoría
Sección I.- De la conformación

ARTICULO 2.-(Definición del Comité de Auditoría).- *El comité de auditoría es una unidad de asesoría y consulta del directorio o del organismo que haga sus veces, para asegurar un apoyo eficaz a la función de auditoria por parte de todos los integrantes de la institución; asegurar el cumplimiento de los objetivos de los controles internos; y, vigilar el cumplimiento de la misión y objetivos de la propia institución.*

Además, ambos documentos también coinciden en la definición del comité de auditoría, convirtiéndose el comité en una unidad de apoyo para el directorio.

ARTICULO 3.-(Conformación del Comité de Auditoría).- *El comité de auditoría deberá estar conformado por al menos tres miembros; uno o dos designados de entre los miembros del directorio o del organismo que haga sus veces; y, el o los demás, elegidos por este organismo colegiado de fuera de su seno. Los miembros de dicho comité no tendrán ninguna participación en la gestión operativa o de negocios de la institución financiera y de las instituciones integrantes del grupo financiero. Además del auditor interno, al menos uno de los miembros seleccionados por el directorio deberá ser profesional experto en finanzas, tener adecuados conocimientos de auditoría y estar capacitado para interpretar estados financieros.*

En los LCAGC se recomienda que la comisión debe tener entre tres y cinco directores externos, una figura que la CRSBS no contempla, pero que sin duda acoge ciertas características de la misma sin diferenciarlos de los demás. En particular, en la parte del artículo donde se menciona que los miembros del comité no podrán tener participación en la gestión operativa de la institución, están aduciendo la figura del director externo, por lo que se podría considerar esa otra semejanza. En la CRSBS se agrega que las personas que integren el comité deberán ser expertas en finanzas lo cual es una mejora respecto de los LCAGC.

La diferencia está en que los miembros de la comisión de auditoría en los LCAGC son en su totalidad miembros del directorio, mientras que el la CRSBS solamente son dos.

i3.(Calificación del Comité por parte de la SBS).- *Previo a la posesión del miembro del comité de auditoría, que no pertenece al directorio u organismo que haga sus veces, deberá contar con la calificación otorgada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, para lo cual deberá cumplir los requisitos establecidos en el capítulo I "Calificación de los miembros del directorio u organismo que haga sus veces y representantes legales de las instituciones del sistema financiero privado controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros", del título III.*

Se menciona el inciso tercero del artículo 3 debido a que la SBS califica a los miembros de la misma manera que califica a los directores.

Título XIII.- Del Control Interno Capítulo I.- Del Comité de Auditoría Sección II.- Del Funcionamiento

Art. 6.- inciso 2.(Del libro de actas del Comité de Auditoría).- *El comité de auditoría informará al directorio u organismo que haga sus veces, sobre sus principales actividades, resultados obtenidos, observaciones, recomendaciones y acuerdos adoptados en las reuniones, debiendo dejar constancia en un libro de actas, el cual deberá estar a disposición de la Superintendencia de Bancos y Seguros.*

Dentro de las generalidades de los LCAGC de la comisión de auditoría no existe recomendación alguna sobre llevar un libro de actas por lo que se agrega que la CRSBS hace bien en mencionarlo.

Título XIII.- Del Control Interno Capítulo II.- Evaluación de la idoneidad y capacidad de los socios, directivos y administradores

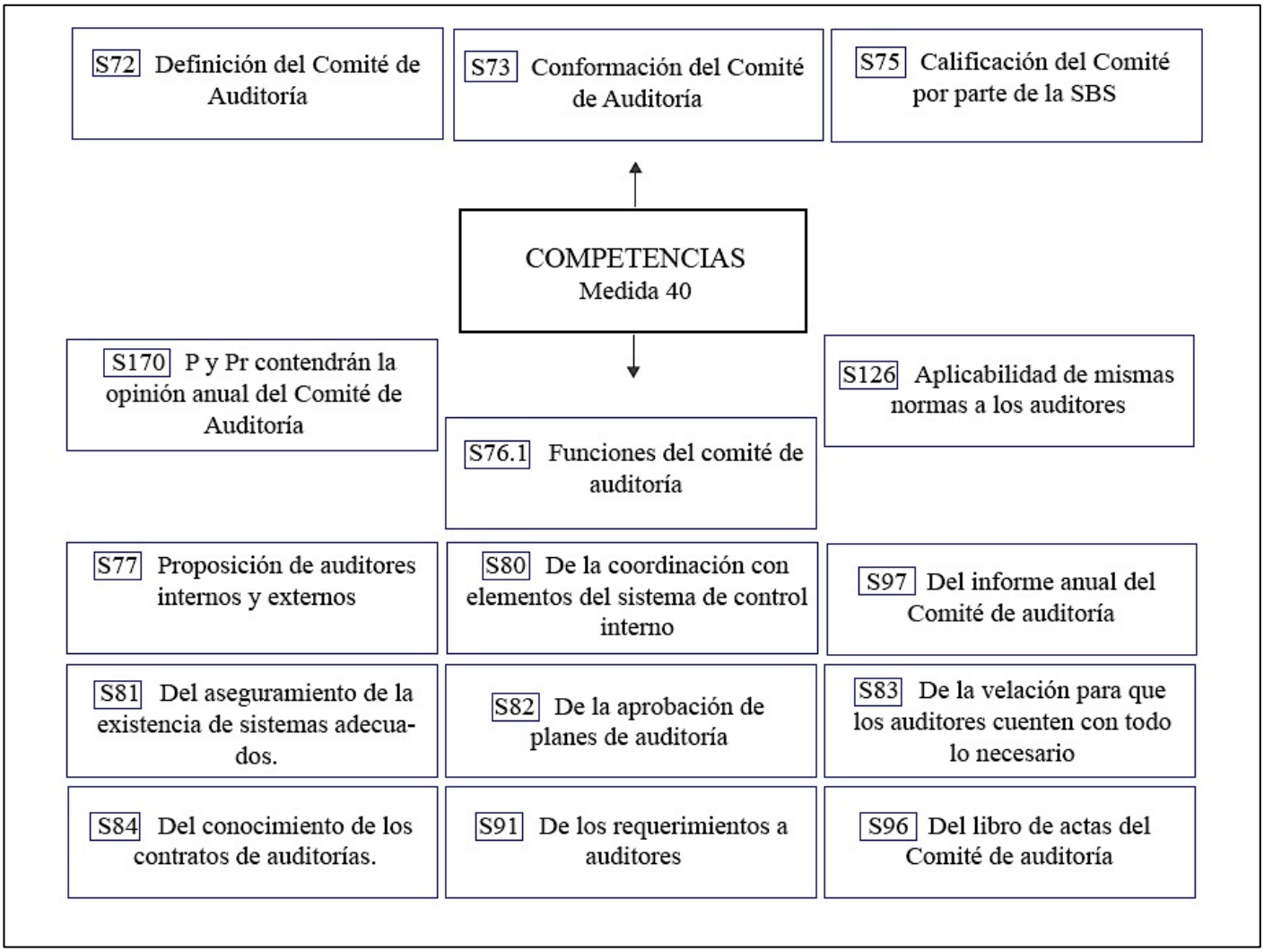
Sección I.- De la evaluación

ARTICULO 8.- (Aplicabilidad de mismas normas a los auditores internos).- *Estas normas serán aplicables también a los auditores internos de las instituciones controladas.*

A pesar de que hay una diferencia entre los auditores internos y el comité de auditoría cabe mencionar que las mismas reglas para escoger a directores son las que es aplican a los auditores internos.

3.4.11.2.2. Competencias

Esquema No. 32:



Leyenda del esquema No. 32:

Código	Ubicación de la normativa
S72	Art. 2; Sección I; Capítulo I; Título XIII; CRSBS.
S73	Art. 3; Sección I; Capítulo I; Título XIII; CRSBS.
S75	Art. 3; inciso 3; Sección I; Capítulo I; Título XIII; CRSBS.
S76.1	Art. 4; Sección II; Capítulo I; Título XIII; CRSBS.

S77	Art. 4.1; Sección II; Capítulo I; Título XIII; CRSBS.
S80	Art. 4.4; Sección II; Capítulo I; Título XIII; CRSBS.
S81	Art. 4.5; Sección II; Capítulo I; Título XIII; CRSBS.
S82	Art. 4.6; Sección II; Capítulo I; Título XIII; CRSBS.
S83	Art. 4.7; Sección II; Capítulo I; Título XIII; CRSBS.
S84	Art. 4.8; Sección II; Capítulo I; Título XIII; CRSBS.
S91	Art. 4.15; Sección II; Capítulo I; Título XIII; CRSBS.
S96	Art. 6; inciso 2; Sección II; Capítulo I; Título XIII; CRSBS.
S97	Art. 7; Sección II; Capítulo I; Título XIII; CRSBS.
S126	Art. 8; Sección I; Capítulo II; Título XIII; CRSBS.
S170	Art. 3.7.3; Sección I; Capítulo VIII; Título XIV; CRSBS.

En virtud de que ya se explicaron las generalidades del comité de auditoría se procede con la comparación de las funciones:

CRSBS

Título XIII.- Del Control Interno Capítulo I.- Del Comité de Auditoría Sección II.- Del Funcionamiento

ARTICULO 4.-(Funciones del Comité de Auditoría).- *Son funciones del comité de auditoría:*
4.1. (Proposición de auditores internos y externos).- *Proponer al directorio u organismo que haga sus veces la terna de auditores internos y externos para que la junta general de accionistas, asamblea general de socios u organismo correspondiente, nombre al auditor interno o externo;*

En ambos documentos, los LCAGC y la CRSBS, se recomienda y manda que la comisión de auditoría es la encargada de proponer a la Junta de Accionistas los directores externos e internos.

4.4. (De la coordinación con elementos del sistema de control interno).- *Coordinar las actividades entre los órganos integrantes del sistema de control interno para incrementar la eficiencia, eficacia y economía del control, evitando superposiciones o reiteración de acciones;*

En la CRSBS se relata de una manera más general la coordinación que debe tener el comité con el sistema de control interno, mientras que en las recomendaciones de los LCAGC se estipula un ejemplo de cómo se coordina con el sistema de control interno.

4.5.- (Del aseguramiento de la existencia de sistemas adecuados).- *Asegurarse de la existencia de sistemas adecuados que garanticen que la información financiera sea fidedigna y oportuna;*

En los LCAGC se recomienda que el comité de auditoría se asegure que los criterios contables vigentes en cada momento se aplican adecuadamente en la elaboración de los estados financieros que el Directorio presenta a la Asamblea, y que procure que la empresa no se quede al margen de los procesos de implementación, a nivel nacional o sectorial, de las normas internacionales, mientras que en la CRSBS se dispone de una manera más general que existan sistemas adecuados presentes que garanticen la información financiera.

4.6. (De la aprobación de planes de auditoría).- *Aprobar los planes anuales de auditoría interna; y, vigilar su cumplimiento;*
4.7. (De la velación para que los auditores cuenten con todo lo necesario).- *Velar porque los auditores internos cuenten con los recursos necesarios para ejecutar sus labores;*
4.8. (Del conocimiento de los contratos de auditorías).- *Conocer y analizar los términos de los contratos de auditoría externa y la suficiencia de los planes y procedimientos pertinentes, en concordancia con las disposiciones generales impartidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros; y, analizar los informes de los auditores externos y poner tales análisis en conocimiento del directorio u organismo que haga sus veces;*
4.15. (De los requerimientos a auditores).- *Requerir a los auditores internos y externos revisiones específicas sobre situaciones que a criterio del comité sean necesarias; o, que exija el directorio u organismo que haga sus veces; y,*

En los LCAGC solamente se propone que la comisión deberá supervisar los servicios de auditoría externa e interna. Sin duda que la CRSBS adopta y elabora de una manera más detallada las recomendaciones del documento de la CAF.

ARTICULO 7.-(Del informe anual del Comité de Auditoría).- *En el informe anual que debe presentar el directorio u organismo que haga sus veces a la junta general de accionistas o a la asamblea general de socios, se deberá incluir una el pronunciamiento del comité de auditoría, sobre la calidad de los sistemas de control interno; el seguimiento a las observaciones de los informes de auditoría interna y externa y de la Superintendencia de Bancos y Seguros; la resolución de los conflictos de intereses; y, el resultado de la investigación de actos de conductas sospechosas e irregulares, así como las acciones recomendadas y adoptadas, si fuere del caso.*

Para los LCAGC el informe de auditoría deberá ser recibido por la Comisión de Auditoría para que éste elabore una opinión respecto del mismo para ser presentada al directorio y a la junta de accionistas. Es relativamente lo mismo que lo que dispone el artículo 7, con la diferencia que se lo desarrolla mucho mejor en la CRSBS, por lo que se entiende que se cumple con la recomendación.

Título XIV.- Código de Transparencia y derechos del usuario Capítulo VIII.- Principios de Buen Gobierno Corporativo Sección I.- Ámbito y Objeto

Art. 3.7.3. (P y Pr contendrán la opinión anual del Comité de Auditoría).- *Opinión anual del comité de auditoría de la institución sobre la suficiencia de los sistemas de control interno vigentes en la entidad y la aplicación adecuada de la gestión de riesgos;*

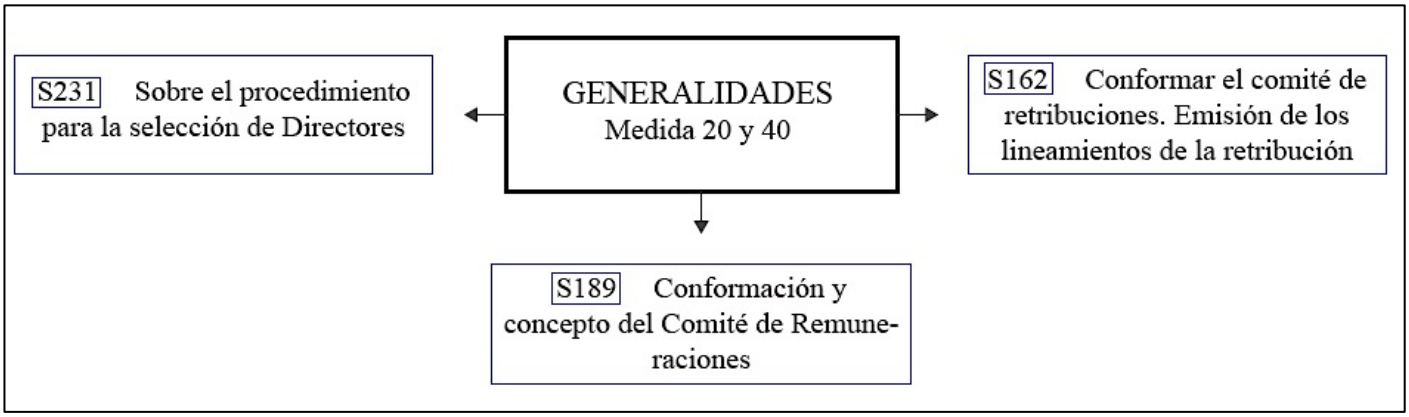
Las políticas y procesos que el directorio deberá emplear respecto de la difusión de información a los accionistas deberá contener la opinión anual del Comité de Auditoría, entregando funciones de divulgación de información al mismo cuerpo colegiado.

(Ver siguiente página)

3.4.11.3. Comisión de nombramientos y retribuciones

3.4.11.3.1. Generalidades

Esquema No. 33:



Leyenda del esquema No. 33:

Código	Ubicación de la normativa
S162	Art. 3.6; Sección I; Capítulo VIII; Título XIV; CRSBS.
S189	Art. 5; Sección II; Capítulo VIII; Título XIV; CRSBS.
S231	Art. 9.1; Sección III; Capítulo VIII; Título XIV; CRSBS.

La principal diferencia entre el comité de retribuciones recomendado por los LCAGC y el propuesto por la CRSBS está en que el primero es también el comité de nombramientos, mientras que el segundo no. Eso quiere decir que para la selección de ejecutivos, miembros de la alta gerencia, auditores, y directores, el mismo comité de retribuciones tiene que generar informes y su opinión. En la normativa ecuatoriana el mismo directorio, sin necesidad de una comisión realiza esa labor.

CRSBS

Título XIV.- Código de Transparencia y derechos del usuario
Capítulo VIII.- Principios de Buen Gobierno Corporativo
Sección I.- Ámbito y Objeto

3.6. (Conformar el comité de retribuciones. Emisión de los lineamientos de la retribución).- *Conformar el comité de retribuciones, definición de sus responsabilidades básicas e informes pertinentes sobre los lineamientos de política que deberá adoptar la junta general de accionistas o la asamblea general de socios sobre el nivel de la remuneración y compensación de los ejecutivos de la entidad revelada adecuadamente. El informe y sus recomendaciones sobre la escala de aplicación de las remuneraciones y compensaciones, la misma que deberá estar:*

El directorio es el encargado de conformar y de definir las responsabilidades del presente comité en las recomendaciones y en las disposiciones normativas ecuatorianas. Es así que la CRSBS define al comité de retribuciones un órgano de apoyo al directorio que se encargará

de investigar sobre las remuneraciones de los distintos niveles de la empresa y emitir su opinión.

Título XIV.- Código de Transparencia y derechos del usuario
Capítulo VIII.- Principios de Buen Gobierno Corporativo
Sección II.- Estructura

ARTÍCULO 5.-(Conformación y concepto del Comité de Remuneraciones).-*El comité de retribuciones estará conformado por dos (2) miembros del directorio o del organismo que haga sus veces, un representante adicional nombrado por la junta general de accionistas o la asamblea general de socios, quien lo presidirá y el gerente general, administrador principal o representante legal en calidad de miembro. Se encargará de vigilar la remuneración de la alta dirección y otros altos cargos; cuando se trate de la fijación de la remuneración del gerente general, administrador principal o representante legal éste no podrá pronunciarse. Todos los miembros tienen derecho a voz y voto, sus decisiones se adoptarán por mayoría simple. En caso de empate dirimirá el presidente del comité. Los miembros del comité elegirán de fuera de su seno a quien ejercerá la secretaría.*

En la CRSBS se establece que la comisión de remuneraciones la compondrá cuatro personas. Dos directores, un representante de los accionistas y representante legal del banco. Esto se acomoda con los LCAGC en que se recomienda que la comisión esté compuesta entre tres y cinco personas.

La diferencia está en que dicha comisión recomendada está conformada solamente por directores externos. Debido a que la CRSBS no reconoce dicha figura compone a la comisión de una forma particular. La razón detrás de la composición recomendada es que la función misma del director externo es la de representar a los accionistas en el directorio, debido a que no es parte del giro del negocio y es completamente independiente. Así no tiene interés, fuera del representar a los accionistas, sobre la gestión del banco. Por tanto, sin interés y comprobada su independencia puede decidir y opinar sobre la remuneración de todos los niveles de la compañía. Desde el punto de vista de la CRSBS parecería que garantizan la independencia de la comisión a través de un balance de poderes o que no les interesa la independencia ya que dentro de la misma comisión se encuentra un involucrado directo con la política de remuneraciones que es el representante legal.

En este punto lamentablemente no existe una semejanza entre los LCAGC y la normativa ecuatoriana.

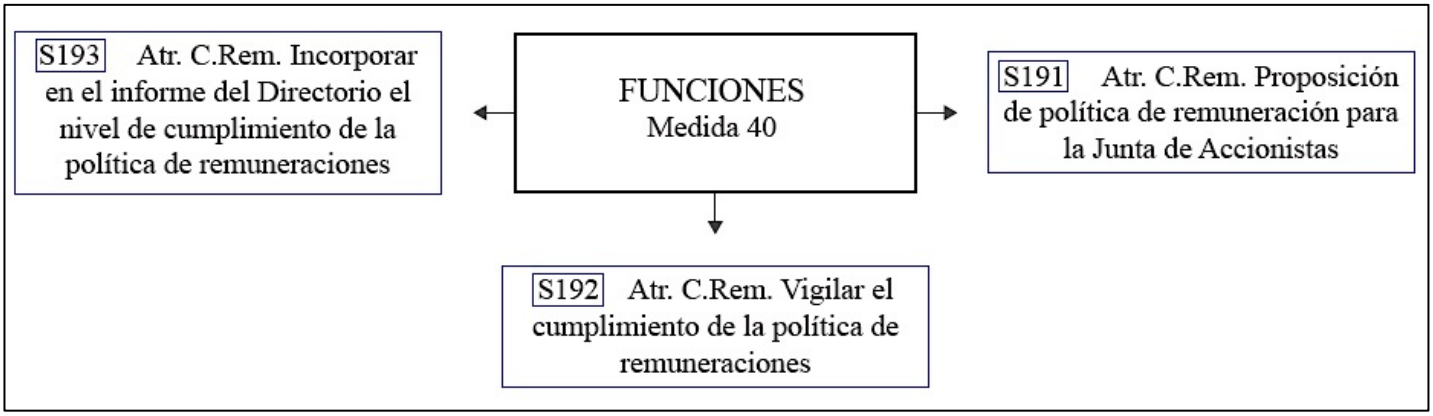
Título XIV.- Código de Transparencia y derechos del usuario
Capítulo VIII.- Principios de Buen Gobierno Corporativo
Sección III.- Requerimientos de información

9.1. (Sobre el procedimiento para la selección de Directores).- *Procedimientos para la selección de los directores o miembros del organismo que haga sus veces, condiciones y frecuencia en la que se realiza la selección o renovación;*

A pesar de que este artículo no comenta sobre la comisión de remuneraciones que se discutió arriba, es importante adjuntarlo porque respecta el procedimiento de la selección de directores, que según las recomendaciones de los LCAGC, la comisión de nombramientos y retribuciones debería proponer al directorio.

3.4.11.3.2. Funciones

Esquema No. 34:



Leyenda del esquema No. 34:

Código	Ubicación de la normativa
S191	Art. 5.1; Sección II; Capítulo VIII; Título XIV; CRSBS.
S192	Art. 5.2; Sección II; Capítulo VIII; Título XIV; CRSBS.
S193	Art. 5.3; Sección II; Capítulo VIII; Título XIV; CRSBS.

CRSBS

Título XIV.- Código de Transparencia y derechos del usuario
Capítulo VIII.- Principios de Buen Gobierno Corporativo
Sección II.- Estructura

5.1. (Proposición de política de remuneración para la Junta de Accionistas).- *Proponer a la junta general o a la asamblea general la política sobre la cual se construirá la escala de remuneraciones y compensaciones de los ejecutivos y miembros del directorio u organismo que haga sus veces, de manera que la política y la escala recomendada para la aprobación de la junta general de accionistas o de la asamblea general de socios guarde consistencia con los niveles de riesgo definidos por la organización, considerando el horizonte de tiempo de tales riesgos y cumplan con otros criterios adecuados para reducir los incentivos no razonables para que los ejecutivos y empleados tomen riesgos indebidos que afecten la sostenibilidad de la institución o provoquen efectos serios adversos sobre las condiciones económicas o la estabilidad financiera;*

En este punto existe una semejanza entre las recomendaciones y el mandato normativo debido a que los LCAGC proponen que la comisión de retribuciones sea la que emita un informe sobre la política de remuneraciones que debe existir, para que la Junta de Accionista decida si se aplica, o no. Por lo que se reconoce que la Junta es el órgano que decide al final sobre la remuneración.

5.2. (Vigilar el cumplimiento de la política de remuneraciones).- *Vigilar el cumplimiento de la escala de remuneraciones aprobada para la alta dirección y otros altos cargos para que esté en consonancia con la cultura, los objetivos, la estrategia y el entorno de control de la institución controlada, según consten en la formulación de la política retributiva; e,*

Una vez que sea aprobada dicha política le corresponde al directorio a través de la comisión, vigilar de que se cumpla a cabalidad, dando fuerza a la recomendación antes mencionada.

5.3. (Incorporar en el informe del Directorio el nivel de cumplimiento de la política de remuneraciones).- *Incorporar, en el informe anual de labores que presenta el presidente del directorio o del organismo que haga sus veces a la junta general ordinaria de accionistas o asamblea general de socios, un acápite sobre el nivel de cumplimiento de la política de retribuciones. Cuando se produzca un hecho relevante, éste deberá ser puesto en conocimiento del directorio, en forma inmediata.*

Por último, dicha política de retribuciones deberá constar dentro del informe del directorio. Hace bien la CRSBS en mandarlo ya que crea una armonía normativa dentro de la resolución de gobierno corporativo aprobada.

Como último punto hay que mencionar que en las recomendaciones de los LCAGC se establece que la comisión de nombramientos y retribuciones debe ser la encargada de revisar la aprobación con partes vinculadas, una labor que ha sido entregada a la comisión de auditoría en la normativa ecuatoriana.

(Ver siguiente página)

3.4.12. OPERACIONES CON PARTES VINCULADAS

Esquema No. 35:



Leyenda del esquema No. 35:

Código	Ubicación de la normativa
S89	Art. 4.13; Sección II; Capítulo I; Título XIII; CRSBS.
S234	Art. 9.4; Sección III; Capítulo VIII; Título XVI; CRSBS.

Las operaciones con partes vinculadas constituyen negocios de la compañía con miembros del directorio, que deberán ser aprobadas o no.

CRSBS

Título XIII.- Del Control Interno
Capítulo I.- Del Comité de Auditoría
Sección II.- Del Funcionamiento

4.13.- (Del conocimiento de mecanismos de control interno para prevenir operaciones con partes vinculadas)-. *Conocer los mecanismos de control interno implantados por la administración para evitar operaciones con personas vinculadas y velar por la cancelación de los saldos pendientes de pago anteriores a la vigencia de la prohibición legal;*

En la CRSBS se explica que el comité de auditoría es el encargado de conocer los mecanismos de control interno de la administración para evitar operaciones con partes vinculadas. No se describe que será el órgano que controle o aprueba dichas operaciones. Se diferencia con los LCAGC porque en el caso de las recomendaciones se otorga la capacidad de aprobar o no dichas operaciones a la comisión de nombramientos y retribuciones. Es así que no queda claro, normativamente hablando, lo que respecta al control y aprobación de las operaciones con partes vinculadas.

Título XIV.- Código de Transparencia y derechos del usuario
Capítulo VIII.- Principios de Buen Gobierno Corporativo
Sección III.- Requerimientos de información

9.4. (Sobre los lineamientos adoptados por la institución para prevenir conflictos de interés).- *Lineamientos adoptados por la institución para evitar conflicto de intereses entre los accionistas y otras partes relacionadas, los casos de estudio y las conclusiones que se hubieren presentado;*

Se podría relacionar lo que concierne a las operaciones con partes vinculadas en lo referido a los conflictos de interés, pero se expone este artículo ante la falta de información sobre lo que son dichas operaciones y su control en la CRSBS.

4. CONCLUSIONES

4.1. Conclusiones

Las conclusiones del estado normativo ecuatoriano que rigen a los directorios de los bancos privados en contraposición a los LCAGC están divididas en los temas propuestos por el documento internacional. Cabe entender que los LCAGC están destinados a las empresas privadas, para que éstas cambien sus estatutos y demás reglamentos para que estén en línea con las recomendaciones de gobierno corporativo. Es por esto que la normativa bancaria no topa determinados temas que la autorregulación si lo debería hacer.

4.1.1. De la necesidad de un directorio

El artículo 30 de LOISF manda a que exista un directorio, pero lo define como el órgano de administración de un banco. Dicha idea se contrapone con la función que cumple el directorio desde la óptica de gobierno corporativo: la de formular la estrategia, las políticas generales y la supervisión de la compañía. Pero, a pesar de que se arguya que el directorio se encarga de la administración, es en el desarrollo de la ley y en la CRSBS en que se ratifica la idea de los LCAGC sobre qué es un directorio. *(Ref.: Punto 3.4.1. de la Disertación)*

4.1.2. Atribución de funciones de supervisión y definición de estrategia al directorio. Carácter indelegable de algunas funciones.

Las facultades indelegables del directorio, sobre la formulación de estrategias y políticas generales de la compañía, que recomiendan los LCAGC se ve ratificada en la normativa ecuatoriana en distintos puntos como: la formulación de políticas y estrategias generales de la compañía, responsabilidad corporativa, identificación de los riesgos de la compañía, la determinación de las políticas de información hacia los accionistas y grupos de interés, el proteger a los accionistas minoritarios y stakeholders, y el ser el estratega y supervisor general de la compañía. *(Ref.: Puntos 3.4.2.1.1; 3.4.2.1.2; 3.4.2.1.3; 3.4.2.1.4; 3.4.2.1.5; 3.4.2.1.6; 3.4.2.1.7; 3.4.2.1.8. de la Disertación)*

En los LCAGC hay ciertas disposiciones que la normativa no toma en cuenta, pero dichos lineamientos deberían ser tratados desde la autorregulación por lo que no hay problema de la falta de inclusión.

4.1.3. Regulación del funcionamiento del directorio mediante un reglamento interno de organización y funcionamiento.

La normativa bancaria nunca manda a que el directorio emita un reglamento interno, ni se lo impone. Se cumple así con la recomendación de que la creación de dicho documento de autorregulación sea flexible y una norma interna.
De todas maneras la CRSBS si exige que el directorio determine ciertas reglas respecto del funcionamiento interno de la compañía y su órgano, sin especificar que se cree un reglamento interno. Por estas razones existe una armonía entre las recomendaciones de los LCAGC y la normativa. *(Ref.: Punto 3.4.3. de la Disertación)*

4.1.4. Dimensión del directorio.

La LOISF trata sobre la dimensión del directorio y cumple con la recomendación de los LCAGC. *(Ref.: Punto 3.4.4. de la Disertación)*

4.1.5. Categorías de miembros del directorio.

En este tema se puede evidenciar la falta de profundidad de la normativa en cuanto a temas de gobierno corporativo. Ahora, puede que eso esté bien debido a que se permite que la autorregulación corrija esa ignorancia.
En ningún artículo de la normativa existe una diferenciación entre los miembros del directorio. Los LCAGC proponen una diferenciación entre éstos, al igual que la doctrina que se expuso en el Capítulo III. Para la LOISF y la CRSBS existe un solo tipo de director y reúne requisitos, particularidades y facultades de todos los directores.
La única distinción que se hace, es la de prohibir que los que los LCAGC definen como un Director Interno, sean parte del órgano colegiado. *(Ref.: Puntos 2.3.5; 3.4.5. de la Disertación)*

4.1.6. Nombramiento y requisitos para ser directores.

Hay una armonía entre las recomendaciones y la LOISF y la CRSBS en este punto ya que la elección es una facultad indelegable de la Junta General de Accionistas y que se concede la libertad del método de elección siempre y cuando se respete a los accionistas minoritarios *(Ref.: Puntos 3.4.6.1; 3.4.6.2. de la Disertación)*

Debido a que la normativa no diferencia las categorías de directores, existe una mezcolanza de requisitos que los LCAGC sí los dividen entre los distintos tipos de directores que existen. Es por esta razón que varios requisitos de diferentes categorías de directores en los LCAGC se asemejan a los requisitos de la normativa y otros simplemente no constan. *(Ref.: Puntos 3.4.6.3; 3.4.6.4 de la Disertación; Anexo II: 6.)*

4.1.7. Cese de los directores.

Nuevamente, las recomendaciones del documento de la CAF tratan más acerca de la autorregulación. Es por eso que no existen artículos para relacionarlas con la normativa. *(Ref.: Anexo II: 7.)*

La gran diferencia que existe entre las recomendaciones de los LCAGC y la normativa es que los Lineamientos disponen que los mismos directores deberán poner a disposición su cargo en el caso de que se presenten alguno de los imprevistos descritos en los literales del punto 3.7 del Capítulo II de la disertación. Mientras que la SBS tiene la facultad de remover de su cargo a los directores. *(Ref.: Punto 3.4.7. de la Disertación)*

4.1.8. Regulación de los deberes de los miembros del directorio o administradores.

Parece ser que en la resolución de la Junta Bancaria que mandó a que se cumplan una serie de deberes a los miembros del directorio de los bancos privados, tomó como referencia máxima a los LCAGC debido a que su redacción parece ser parafraseada del documento de la CAF. Todos los deberes que se exponen en el punto 8 de capítulo del directorio en los LCAGC son introducidos en la CRSBS, con excepción al último punto: el derecho del miembro del directorio a contar con el auxilio de expertos. Por último el parafraseado que se describe es incompleto respecto al contenido de información que existe en los LCAGC y que no está presente en la CRSBS. *(Ref.: Anexo II: 8.A; 8.B; 8.C; 8.D; 8.E; 8.F; 8.G; 8.H; Puntos 3.4.8.1; 3.4.8.2; 3.4.8.3; 3.4.8.4; 3.4.8.5; 3.4.8.6. de la Disertación)*

4.1.9. La retribución de los directores.

La retribución es decidida por la Junta de Accionistas y dicha remuneración debe ser expuesta a los accionistas. Ese punto es compartido por la normativa y por los Lineamientos. Por lo que existe una armonía entre los documentos. *(Ref.: Puntos 3.4.9.1; 3.4.9.2. de la Disertación)*

Es en cuanto al contenido de la retribución que no se especifica de la misma manera la norma y los LCAGC. Debe ser porque dicho contenido está destinado a ser expuesto en los estatutos de la compañía, más no en una norma de derecho. *(Ref.: Anexo II: 9.C; Punto 3.4.9.3. de la Disertación)*

4.1.10. La organización del directorio.

En la normativa y en las recomendaciones el Presidente es quien preside el directorio. La diferencia entre los instrumentos radica en que la norma no especifica y permite que la autorregulación de cada banco determine las generalidades del Presidente. La norma no se refiere a la figura del vicepresidente. *(Ref.: Anexo II: 10.A; Punto 3.4.9.3. de la Disertación)*

Respecto del secretario del directorio no se lo menciona ni en la LOISF, ni en la CRSBS. Nuevamente, al parecer, se permite que cada institución se autorregule, determinando la implementación de prácticas de gobierno corporativo a la compañía. *(Ref.: Anexo II: 10.C.)*

En cuanto al ejecutivo principal y a la alta gerencia solamente se lo refiere en la LOISF cuando se prohíbe su pertenencia al directorio, con la excepción de contar con el representante legal en las decisiones importantes del órgano colegiado. *(Ref.: Anexo II: 10.D; 10.E; Punto 3.4.10.2; 3.4.10.3. de la Disertación)*

4.1.11. Reglas del funcionamiento, convocatoria y organización del directorio.

Al igual que otros temas, se deja a disposición de la misma institución financiera para que se regule, por lo que la normativa es sabia al no cubrir esas temáticas. *(Ref.: Anexo II: 11.)*

4.1.12. Comisiones del directorio.

Se establecen en los LCAGC dos comisiones necesarias que son la de Auditoría y la de Nombramientos y Retribuciones. Mientras que en la normativa se impone la creación del Comité de Auditoría, el Comité de Nombramientos, el Comité de Riesgos y el Comité de Ética. *(Ref.: Anexo II: 12.2; Anexo III: S194; Punto 3.4.11.1 de la Disertación)*

El Comité de Auditoría es similar a la que recomiendan los LCAGC que exista, pero dista respecto de lo miembros de la misma. Los Lineamientos recomiendan que todos los integrantes sean directores independientes, mientras que la CRSBS manda a que solamente sean 2. *(Ref.: Punto 3.4.11.2. de la Disertación)*

El Comité de Remuneraciones que se expone en la CRSBS es similar al que los LCAGC recomiendan. Su principal diferencia es que los Lineamientos proponen que dicho comité

trate retribuciones y los nombramientos de la alta gerencia y del mismo directorio. . *(Ref.: Punto 3.4.11.3. de la Disertación)*

4.1.13. Operaciones con partes vinculadas.

Este es un tema importante en gobierno corporativo. Específicamente las operaciones entre partes que pertenezcan al directorio con la compañía. Ese tratamiento no se lo da en la CRSBS, sino que existe una aproximación al significado de lo que son las operaciones con partes vinculadas. De todas maneras, en la normativa, el comité que estudia las diversas operaciones es el de auditoría en contraposición con el de nombramientos y retribuciones que recomiendan los Lineamientos.

4.2. Conclusión Final

El delicado papel que juegan los directorios de los bancos privados en el Ecuador ha sido entendido por la SBS y por tanto se emitido normativa que regulan a dicho órgano colegiado. La norma que rige el funcionamiento y organización de los directorios de los bancos privados no estaba obligada a cambiar por la promulgación de los LCAGC de la CAF, pero se demuestra que el tema en cuestión ha ido evolucionando y desarrollándose en el país debido a que se puede evidenciar claramente que las disposiciones normativas responden a prácticas de gobierno corporativo. Sin embargo, parece ser que todavía no existe un entendimiento claro de las mismas por parte de la SBS, pero siempre se puede estudiar más los temas. Además, gobierno corporativo está ligado íntimamente con la autorregulación, pero el Estado le ha parecido importante intervenir en el funcionamiento de los directorios de la banca privada. Eso no significa que esté mal, simplemente que el órgano de control, la SBS, debe establecer los parámetros con los que se determina cuando debe intervenir el Estado y cuando los bancos deben autorregularse. Finalmente, no se puede establecer una conclusión única, ya que son diversos los temas analizados, pero siempre se deberían realizar análisis del estado actual de la normativa ecuatoriana cuando los temas que aborde se hayan tratado más en el ámbito internacional.

5. RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones, que presentan el estado actual de la normativa que rige el funcionamiento de los directorios de los bancos privados en relación a las recomendaciones que proponen los LCAGC, se redactan las siguientes recomendaciones:

1. La SBS debe hacer un extenso estudio y un análisis de lo que es gobierno corporativo, sus componentes y como diversos instrumentos internacionales y de otras legislaciones lo aplican;
2. La SBS debe definir claramente los parámetros con los que operan al momento de plantear resoluciones que cambien la CRSBS en lo que respecta a la determinación de su decisión de intervenir normativamente en la gestión y gobierno de un banco privado en contraposición a la capacidad de autorregulación del mismo.
3. La SBS debe estudiar los conceptos internacionalmente aceptados de gobierno corporativo para aplicarlos en sus resoluciones para unificar al derecho interno con lo doctrinariamente aceptado.
4. La SBS debe determinar una diferenciación de categorías de directores, de manera que se defina a cada uno y sus requisitos y atribuciones. Así no se mezclarían las distintas características de los diferentes tipos de directores en la CRSBS.
5. La SBS debe estudiar nuevamente la resolución que determinó los deberes de los miembros del directorio y analizar el porqué de la exclusión de ciertas recomendaciones de los LCAGC de la norma. En tal caso integrar lo que se desarrolla en los Lineamientos.
6. Luego de una división conceptual de los diferentes tipos de directores se puede exigir la integración de una mayoría de directores externos independientes, tal como lo disponen los principios de gobierno corporativo. De esa manera la integración del comité de ética sería tal como lo recomiendan los Lineamientos.
7. La SBS debería analizar la creación de una comisión de nombramientos para que propongan su criterio al directorio y a la junta de accionistas respecto de la elección de un director.
8. La SBS debería estudiar las operaciones con partes vinculadas y lo delicada que es la situación de los directores al tener una posición privilegiada para hacer ese tipo de operaciones.
9. Debido a que la CAF promulgó unos nuevos Lineamientos en el año 2013, se debería analizarlos en el futuro con los cambios que realice la SBS a las resoluciones que publique.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acosta Romero, Miguel. Derecho Bancario. Tercera Edición, Editorial Porrúa, S.A, México, 1986.

2. Andrés Alonso, Pablo. Un paseo por el concepto de gobierno corporativo. Universidad de Valladolid. Internet. http://campus.usal.es/~empresa/09_master/pdf/paseo_concepto_CG.pdf. Fecha Acceso: 28/02/2013.

3. Asamblea Nacional Constituyente 2008. Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial 449 del 20-oct-2008.

4. Basel Comitee on Banking Supervision. Principles for Enhancing Corporate Governance. Paris, Bank for International Settlements, 2010.

5. Barboza, Julio. Derecho Internacional Público. 2da edición. Zavalia Editores. Buenos Aires, 2001.

6. Cabanellas de las Cuevas, Guillermo. Introducción al Derecho Societario. Parte General Editorial Heliasta S.R.L. Buenos Aires, 1993.

7. Cabrera Celi, Alba. El Gobierno Corporativo y la Problemática Actual en los Bancos. Tesis. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito, 2005.

8. Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores. Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas. Internet. http://www.bvl.com.pe/descarga/principios_buen_gobierno.pdf. Acceso: (10 julio de 2013).

9. Comité de Supervisión de Basilea. La mejora del gobierno corporativo en organizaciones bancarias. Basilea. Banco de Pagos Internacionales, 2006

10. Congreso Nacional del Ecuador. Ley Orgánica de Instituciones del Sistema Financiero. Registro Oficial 250 del 23-ene-2001.

11. Corporación Andina de Fomento. Lineamientos para un Código de Gobierno Corporativo. Abril 2005. http://publicaciones.caf.com/media/1145/195.pdf. Pg. 28. Acceso: 03/05/2013

12. Corporación Financiera Internacional,. Internet. http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/CGTools-FamilyFounderUnlisted. Fecha Acceso: (10 de julio de 2013)

13. Davies, Paul. The Board of Directors: Composition, Structure, Duties and Power. Internet. http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/1857291.pdf. Fecha Acceso: (10 julio 2013).

14. Diez de Velasco, Manuel. Instituciones de Derecho Internacional Público. 18va edición. Editorial Tecnos. Madrid, 2013.

15. Endara, Jorge. Derecho Internacional Público. Ditorial Universitaria. Quito, 2002.

16. Ferruz Agudo, Luis. Evolución de los Códigos de Buen Gobierno Corporativo en España. Internet. http://www.revistasice.com/cachepdf/BICE_2948_19-28__16E8BFF889D6ED2DA89A1C7C8DBA7545.pdf. Fecha Acceso: 28/03/2013

17. Ferguson, Neil. "Banks." The Ascent of Money. PBS. London, 15 Nov. 2009. Television.

18. Férnandez, Pedro. Estudios de Derecho Comparado. 2da edición. Corporación de Estudios y Publicaciones. Quito, 2003.

19. Financial Reporting Council. The UK Corporate Governance Code. Internet. https://frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/UK-Corporate-Governance-Code-September-2012.aspx. Fecha de acceso: (10 de julio 2013).

20. Freile Acero, Isabel. Los Consejos de Administración: Una instantánea del caso español. Internet.. http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/378/Isabel%20Acero%20Fraile.pdf. Acceso: (10 de julio 2013).

21. Ganga, Francisco. Gobierno Corporativo y Teoría de la Agencia. II Coloquio PostDoctoral Latinoamericano. Santo Domingo, 2004.

22. García Máynez, Eduardo. Introducción al Estudio del Derecho. 59va edición. Editorial Porrúa. México DF, 2006.

23. Gonzalez, Elsa. Análisis Ético Del Informe Cadbury: Aspectos Financieros Del Gobierno De Las Sociedades. Internet. http://www.eticaed.org/10.Gonz%E1lez00.pdf. Acceso: 2/02/2013

24. Junguito, Roberto. Código de Buen Gobierno Corporativo. Presentación. FASECOLDA Federación de Aseguradoras Colombianas. 2007. Internet. http://www.fasecolda.com/fasecolda/BancoConocimiento/S/sobre_fasecolda_-_responsabilidad_social_-_gobierno_corporativo/sobre_fasecolda_-_responsabilidad_social_-_gobierno_corporativo.asp?Cambiar=ResponsabilidadSocial. Fecha Acceso: 12/10/2012

25. Lanus Ocampo, María Cecilia. Comercial del Consumidor y de la Empresa AÑO II. Nº 4El gobierno corporativo de entidades financieras sí importa La comunicación "A" 5201 de Banco Central y los lineamientos para el gobierno societario de entidades financieras y sus derivaciones. AGOSTO 2011. http://www.ucema.edu.ar/conferencias/download/2011/09.28ALF2.pdf. Fecha Acceso: 20/09/2012.

26. Mount Holyoke College. Economic System. https://www.mtholyoke.edu/courses/sgabriel/econ_system.htm. Internet. Fecha Acceso: 9/05/2013

27. Olivencia, Manuel. Manuel Olivencia, Abogado, Gestor y hombre de consenso. Memorias de Buen Gobierno Corporativo: 2006-2011. Revista No. 1. Buen Gobierno Corporativo. Quito, 2011.

28. Olivencia, Manuel. El Buen Gobierno de las Sociedades: Informe Olivencia, Valencia, Fundación ETNOR, 1999. Pg. 20.

29. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. 2004. Internet. http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf. Fecha Acceso: 20/04/2013

30. Paz-Ares, Cándido. El gobierno corporativo como estrategia de creación de valor. Indret.com. Barcelona, 2004.

31. Peña Patricio. Las Mejores Prácticas de Gobernanza en el País. Memorias de Buen Gobierno Corporativo: 2006-2011. Revista No. 1. Buen Gobierno Corporativo. Quito, 2011.

32. Ribadeneira Suárez, Francisco. Análisis de los Lineamientos para un Código de Buen Gobierno Corporativo de la Corporación Andina de Fomento Frente a la Legislación Societaria Ecuatoriana. Quito: Programa de Gobierno Corporativo de Ecuador. 2007.

33. Sorensen, Max. Manual de Derecho Internacional Público. 3ra edición. Editorial EFE. México D.F., 1994.

34. Superintendencia Financiera de Colombia. Código de Mejores Prácticas Corporativas. Internet. http://www.superfinanciera.gov.co/Codigopais/textos/codigopias.pdf. Fecha Acceso: (10 julio de 2013).

35. Superintendencia de Bancos y Seguros. Codificación de Resoluciones Superintendencia de Bancos y Seguros, Libro 1-A. Registro Auténtico 2006 del 05-jul-2006. Ultima Reforma: 29-ago-2013

36. Villegas, Carlos Gilberto. Compendio Jurídico Técnico y Práctico de la actividad bancaria. Segunda Reimpresión, Ediciones Depalma, Buenos Aires, 1989.

ANEXOS

Se adjuntan cuatro anexos a la presente disertación:

- **ANEXO I:** Una copia de los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo – 2004 (Versión revisada en marzo 2006) *Solamente lo concerniente al directorio*
- **ANEXO II:** La lista analizada y codificada de todas las recomendaciones propuestas en el Capítulo V de los LCAGC.
- **ANEXO III:** La lista codificada para efectos de la disertación de toda la normativa que relacionada con los LCGAC le rige al directorio de los bancos privados.
- **ANEXO IV:** El catálogo de relaciones entre las recomendaciones de los LCGAC (anexo II) y la normativa (anexo III).

ANEXO I

Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo - 2004

Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo

Eficiencia, equidad y transparencia en el manejo empresarial

Abril 2005
(Revisión Marzo 2006)

Prólogo

L. Enrique García
Presidente Ejecutivo - CAF

Los mercados de capital en los países de América Latina –y en particular en los países andinos– se caracterizan por un escaso nivel de desarrollo relativo que se refleja en una baja profundización financiera e incipiente capitalización bursátil. Esta situación limita las oportunidades de acceso a mayores y más eficientes fuentes de financiamiento para la producción e inversión del sector empresarial, constituyéndose en un importante obstáculo para incrementar la competitividad en la región.

Varios factores explican este comportamiento, entre otros, problemas de inestabilidad macroeconómica, debilidad del estado de derecho y limitaciones en el marco regulatorio y en las instituciones responsables de la supervisión de los mercados. Sin embargo, uno de los factores que más ha captado la atención de analistas financieros es la falta de transparencia empresarial y las débiles prácticas de buen gobierno corporativo.

El énfasis en el tema de gobierno corporativo se originó a principios de los años noventa, como resultado de los procesos de privatización en los países de Europa Oriental. Pero fue hace sólo unos años que adquirió mayor difusión y análisis en los medios especializados, a raíz de los escándalos producidos en importantes empresas de Estados Unidos y otros países desarrollados, como los casos de Enron, Worldcom y Parmalat.

Se podría definir gobierno corporativo como el conjunto de prácticas, formales e informales, que gobiernan las relaciones entre los administradores y todos aquellos que invierten recursos en la empresa, principalmente accionistas y acreedores. Es obvio que unas buenas prácticas de gobierno corporativo garantizan un mejor uso de los recursos en las empresas, contribuyen a una mayor transparencia contable y mitigan los problemas de información asimétrica que caracterizan a los mercados financieros. En estas circunstancias, unas buenas prácticas de gobierno corporativo son la clave para el acceso de las empresas a los mercados de capital.

Por el contrario, la ausencia de estas buenas prácticas se manifiesta en muchas formas: fallas en la oportunidad y transparencia en la divulgación de información financiera, abuso de los inversionistas minoritarios, falta de independencia e integridad en los procesos de auditoría, contratación de personal no idóneo para desempeñar sus funciones, entre otras. Estas fallas no permiten garantizar un manejo eficiente de los recursos de las empresas, ni precautela el patrimonio entregado por inversionistas y acreedores. Como resultado, se limita el acceso de las empresas a los mercados de capital.

En este contexto –y en apego a su compromiso con el desarrollo sostenible y la integración regional–, la CAF ha venido promoviendo un proyecto sobre mejores prácticas de gobierno corporativo, destinado a fortalecer este proceso a nivel regional. Este trabajo se ha efectuado en alianza con la firma española "IAAG, S.A." y varias instituciones de la región que aportaron sus valiosos esfuerzos, comentarios y recomendaciones.

Como resultado del proyecto, la CAF presenta estos "Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo", cuyo objetivo es poner a consideración de las empresas de la región, operadores de los mercados de capital y responsables de políticas públicas, un conjunto de normas básicas que constituyen las bases para un buen gobierno corporativo.

Este documento es exhaustivo y aplicable a un espectro muy diverso de empresas; tiene un carácter dinámico y podrá enriquecerse con las sugerencias y recomendaciones que surjan de su puesta en práctica. Está compuesto por 51 medidas concretas, ordenadas de forma sistemática, que definen estándares internacionalmente aceptados de gobierno corporativo y que se soportan y explican en el Informe que lo acompaña. Recoge, además, otras recomendaciones de carácter secundario, de tal forma que su implementación material contribuya a una gestión empresarial más transparente, eficiente y honesta, con un buen manejo del riesgo y más competitiva al servir de referencia para buena parte de las inversiones éticas.

A través de esta publicación, la CAF aspira a brindar un sólido apoyo a las empresas en la creación de una verdadera cultura de buen gobierno corporativo. Si bien esta tarea es de largo plazo, la adopción de los lineamientos puede constituir un significativo aporte en el desarrollo de los mercados de capital de la región y contribuir a optimizar las relaciones de las empresas con otros proveedores de recursos financieros.

Indice

PRÓLOGO 2

EQUIPO DE TRABAJO 7

Sección I INFORME EXPLICATIVO SOBRE LOS LINEAMIENTOS PARA UN CÓDIGO ANDINO DE GOBIERNO CORPORATIVO (LCAGC)

I. INTRODUCCIÓN 9

1. Antecedentes 9
2. Destinatarios 10
3. Aplicabilidad 11
4. Fundamentos de cumplimiento 11

II. EL ÁMBITO DE APLICACIÓN 12

1. Ámbito 12
2. Alcance y objeto 14
3. Interpretación y aplicación 15
4. Interpretación y aplicación de los estatutos sociales 15

III. DERECHOS Y TRATO EQUITATIVO DE LOS ACCIONISTAS 16

1. Principio de igualdad de voto *(Medida Nº 1)* 16
2. Derecho a la no dilución de la participación en el capital de la sociedad *(Medida Nº 2)* 17
3. Fomento de la participación e información de los accionistas *(Medida Nº 3)* 17
4. Cauces Electrónicos de comunicación y Difusión de información a través de la página web corporativa *(Medida Nº 4)* 18
5. La transmisión de las acciones 19

Cambio o toma de control por otro grupo *(Medida Nº 6)* 19

IV. LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS 21

1. Función y competencia *(Medida Nº 7)* 21
2. Reglamento de régimen interno y funcionamiento de la Asamblea General de Accionistas *(Medida Nº 8)* 21
3. Clases y convocatoria *(Medidas Nº 9 , Nº 10 y Nº 13)* 22

Obligación concreta de convocar 22

Plazo 23

Medios de difusión del anuncio de la convocatoria 23

El contenido del anuncio de convocatoria 23

4. Derecho de información de los accionistas con carácter previo a la celebración de la asamblea general y durante el desarrollo de la misma *(Medida Nº 11)* 25
5. Inversores institucionales y accionistas significativos *(Medida Nº 12)* 26
6. Fijación de reglas de desarrollo de la asamblea 27
7. El quórum y las mayorías exigibles *(Medida Nº 5)* 27
8. Intervención de los accionistas 28
9. La regulación de la representación y mecanismos de delegación de voto *(Medida Nº 14)* 28
10. La regulación del derecho de voto. La votación 29
11. Delegación en blanco *(Medida Nº 17)* 29
12. Voto de los miembros del Directorio *(Medida Nº 16)* 30
13. Asistencia de otras personas además de los accionistas *(Medida Nº 18)* 31

V. EL DIRECTORIO 32

1. La necesidad de tener un Directorio *(Medida Nº 19)* 32
2. Atribución de funciones de supervisión y definición de estrategia al Directorio. Carácter indelegable de algunas funciones *(Medida Nº 20 y Nº 21)* 33
   La función general de supervisión y control 33
3. Regulación del funcionamiento del Directorio mediante un reglamento de Régimen interno de organización y funcionamiento *(Medida Nº 22)* 34
4. Dimensión del Directorio *(Medida Nº 19 y Nº 23)* 35
5. Categorías de miembros del Directorio *(Medida Nº 24)* 36
6. Nombramiento *(Medida Nº 25)* 37
   Selección de los directores 37
   Representación de los accionistas minoritarios 40
   Mayoría de externos no ejecutivos en el Directorio 40
   Designación de directores independientes 40
   Declaración de independencia de los directores *(Medida Nº 26)* 41
7. Cese de los directores *(Medida Nº 27)* 42
8. Regulación de los deberes de los miembros del Directorio o administradores *(Medida Nº 28)* 43
9. La retribución de los directores *(Medida Nº 32)* 46
   Propuesta y aprobación 47
   Información sobre la retribución *(Medida Nº 33)* 47
   Contenido de la retribución 47
10. La organización del Directorio *(Medida Nº 35)* 48
    El presidente del Directorio *(Medida Nº 36)* 48
    El vicepresidente del Directorio 49
    El secretario del Directorio *(Medida Nº 37)* 50
El ejecutivo principal *(Medida Nº 34)* 50
    La alta gerencia *(Medida Nº 38)* 52
11. Reglas sobre funcionamiento, convocatoria y organización del Directorio *(Medidas Nº 31 , Nº 39 y Nº 42)* 53

12. Comisiones del Directorio *(Medida Nº 40)* 54
La comisión de auditoría 54
Comisión de nombramientos y retribuciones 55
13. Competencia en materia de control de las operaciones vinculadas: autorización de operaciones vinculadas *(Medida Nº 41)* 56

VI. EL CONTROL Y LA INFORMACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS *(Medidas Nº 43 a Nº 49)* 57
Información a los mercados financieros 59
Información de los pactos entre accionistas 59

VII. INFORME ANUAL DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO *(Medida Nº 50)* 60
1. Evaluación anual del cumplimiento de las normas internas de buen gobierno corporativo 61
2. Información a incorporar en el informe de gobierno corporativo 61

VIII. PREVISIÓN EN LOS ESTATUTOS SOCIALES DEL ARBITRAJE COMO FORMA DE ARREGLO DE CONTROVERSIAS *(Medida Nº 51)* 62

Sección II MEDIDAS CONTEMPLADAS EN LOS LINEAMIENTOS PARA UN CÓDIGO ANDINO DE GOBIERNO CORPORATIVO

LINEAMIENTOS PARA UN CÓDIGO ANDINO DE GOBIERNO CORPORATIVO 66
Consideraciones previas 66
I. Derechos y trato equitativos de los accionistas 67
II. La Asamblea General de Accionistas 68
III. El directorio 69
IV. Información financiera y no financiera 71
V. Resolución de controversias 72

Sección III RESUMEN DE MEDIDAS Y RECOMENDACIONES APLICABLES SELECTIVAMENTE POR TIPO DE EMPRESA

ANEXO I:
Derechos y trato equitativo de los accionistas por tipo de empresa 74
ANEXO II:
Asamblea General de accionistas por tipo de empresa 76
ANEXO III:
El Directorio por tipo de empresa 79
ANEXO IV:
Informacion Financiera y no financiera por tipo de empresa 86
ANEXO V:
Resolución de Controversias 88

GLOSARIO 89

EQUIPO DE TRABAJO

Los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo han sido redactados en el marco de un proyecto patrocinado por la Corporación Andina de Fomento (CAF), actuando como coordinador del mismo el Dr. Camilo Arenas, director de Mercados Financieros. Por su parte el Dr. Andrés Langebaek Rueda, ejecutivo principal de la Vicepresidencia de Estrategias de Desarrollo de la CAF coordina el trabajo de revisión y actualización del documento.

El proyecto fue encargado a la firma española IAAG, S.A., (www.iaag.com), con la participación en el equipo de trabajo de:

- D. Juan José Fernández-Armesto, supervisor del Proyecto.
- D. Alfredo Ibargüen, director del Proyecto.
- D. Javier Zapata, abogado.
- D. José Gómez-Zorrilla, abogado y economista.
- D. Jaime Hergueta, ingeniero de procesos.
- D. Miguel Vela, ingeniero de procesos.

Las contrapartes del proyecto en cada uno de los países de la región andina fueron las siguientes:

- **Bolivia:** Bolsa Boliviana de Valores, Dr. Armando Álvarez y Dra. Sandra Serrate y Dr. Nabil Miguel.
- **Colombia:** Confecámaras, Dr. Eugenio Marulanda y Dr. Andrés Bernal y Dra. Paola Gutiérrez.
- **Ecuador:** Bolsa de Valores de Quito, Dr Patricio Peña y Dra. Mónica Villagómez.
- **Perú:** Procapitales, Dr. Guillermo Garrido y Dra. Cayetana Aljovín.
- **Venezuela:** Asociación Venezolana de Ejecutivos, Dr. Italo Pizzolante y Dra. Sonia de Paola y Dr. Desmond Dillon.

La compañía consultora y las contrapartes del proyecto han acogido propuestas y sugerencias de un gran número de instituciones, gremios y entes de regulación de la región. *Las opiniones y argumentos expresados en este documento no necesariamente reflejan los de la Corporación Andina de Fomento.*

Los comentarios e inquietudes sobre el documento pueden ser enviados a la siguiente dirección electrónica: kemmerer@caf.com.

Versión en línea de este documento:
www.caf.com/publicaciones
www.caf.com/kemmerer

Sección I

Informe explicativo sobre los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo (LCAGC)

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está estructurado en dos secciones. La presente Sección I constituye el Informe explicativo sobre el que se fundamentan las medidas propuestas en los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo **(LCAGC en adelante)**.

Al final de los sucesivos epígrafes de esta sección se ha incluido una serie de tablas en las que se concretan las recomendaciones más relevantes asociadas a cada medida de los LCAGC, señalando su aplicabilidad concreta según el tipo de empresa, tal y como quedan definidas en el epígrafe II.1.

Independientemente de la denomincación concreta que en cada país de la Comunidad Andina (en adelante CAN) se utilice para definir o designar un determinado tipo de sociedad, la reunión de los accionistas, el órgano colegiado de administración, los ejecutivos de la sociedad, preceptos legales, regulatorios, o prácticas societarias o de mercados concretas, en la redacción del Informe de los LCAGC se ha cuidado especialmente la utilización de términos genéricos, con el fin de evitar que la lectura del texto se haga demasiado confusa, lo que sin duda ocurriría si para cada materia o precepto se utilizara la terminología propia de cada país. Consecuentemente, invitamos al lector a fijar su atención en el contenido de cada definición, evitando así una utilización equívoca de los términos, por ofrecer significados diferentes o, incluso, una interpretación o aplicación contraria en cada uno de los países.

La Sección II recoge las cincuenta y una (51) medidas concretas de los LCAGC cuya implementación se recomienda a las empresas destinatarias, mientras la Sección III presenta un resumen y recomendaciones por tipo de empresa.

Finalmente, se incluye un Glosario de Términos utilizados.

1. ANTECEDENTES

De acuerdo con los términos de referencia de la consultoría de la Corporación Andina de Fomento **(en adelante CAF)**, destaca como elemento normativo fundamental y auténtico núcleo central del Proyecto el Objetivo Específico II, definido como la *"Preparación de los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo con base en los Principios establecidos en el White Paper elaborado por el Global Forum of Corporate Governance de la OECD".*

En esta línea, se ha desarrollado una primera fase de estudio y recolección de información sobre la realidad jurídica y económica de las empresas en los países de la Región Andina, a la luz de las experiencias internacionales en materia de buen gobierno de los últimos años y la aparición de varias iniciativas legislativas así como de diversos trabajos de buen gobierno.

Entre esas experiencias internacionales se ha tenido en cuenta a las más avanzadas, como las que se han producido en el ámbito de la Unión Europea y el plan de acción de derecho de sociedades partiendo del Informe del Grupo *Winter*, el *Combined Code* británico, el Informe de la Comisión Aldama español, y otros informes, códigos posteriores y leyes recientemente aprobadas en algunos países, así como, en el ámbito norteamericano, la *Sarbanes-Oxley Act* de 2002.

A nivel de países de la CAN, se ha analizado los *"Principios y marco de referencia para la elaboración de un código de buen gobierno corporativo"*, elaborados por CONFECAMARAS-CIPE en Colombia en Agosto de 2002, y los *"Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas"*, publicados por la CONASEV en julio de 2002.

Todos los trabajos y leyes anteriores coinciden de manera significativa en buena parte de sus recomendaciones, sin que por ello se derive la existencia de un único modelo universal de buen gobierno corporativo. Sin embargo, la inexistencia de un modelo universal no implica que no pueda considerarse una serie de medidas concretas como referentes objetivamente válidos y, con carácter general, aplicables en cualquier caso.

A partir de lo anterior, cada sistema legal o jurisdicción, en caso de que opte por superar el marco de la voluntariedad y de la autorregulación, eventualmente puede desarrollar su normativa específica de buen gobierno desde diferentes enfoques respetando la aplicabilidad de las medidas propuestas en estos LCAGC, con el fin de fomentar la transparencia y cuyo cumplimiento no dependa en exclusiva de la libre voluntad de las empresas.

En el caso de los LCAGC, se parte de una tradición jurídica europea continental de Derecho Mercantil Societario. En su elaboración, aplicación e interpretación debe tenerse en cuenta, entre otros factores, esa tradición jurídica, la realidad de las instituciones implicadas, la organización de los órganos supervisores y reguladores, la existencia y el limitado nivel de desarrollo de mercados de valores nacionales, la propia estructura accionarial de las empresas –normalmente en manos de grupos familiares– y la adecuación del régimen de transparencia de información y su grado de cumplimiento, derivado de la propia existencia de los LCAGC.

En su estructura, y conforme a los Términos de Referencia del Proyecto, los LCAGC toman en consideración los principios originales y sus revisiones posteriores de la OCDE para el gobierno de las sociedades en lo que se refiere a regulación de los derechos de los accionistas, el tratamiento equitativo de los mismos, la función de los grupos de interés social en el gobierno de las sociedades, la comunicación y transparencia informativa y las responsabilidades del Directorio de las sociedades.

Sin embargo, cabe señalar que el presente trabajo centra su atención directa en los aspectos relacionados con la atracción de recursos financieros a la empresa, y con este enfoque dirige su atención al universo de relaciones existentes entre los accionistas y por extensión tenedores de bonos convertibles en acciones de una empresa, los administradores y la alta gerencia, sus órganos corporativos –Directorio y Asamblea General de Accionistas–, y determinados proveedores de servicios, como los auditores externos. De esta forma, otras cuestiones como medio ambiente, corrupción y ética empresarial no son tratadas de forma específica. Tampoco se desarrolla mediante medidas concretas la problemática de otros grupos de interés (empleados, acreedores, proveedores, comunidad local, etc.) aunque, sin duda, la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en el seno de la empresa les convierte en beneficiarios directos.

Sobre la base anterior se presentan los Lineamientos y este Informe que se propone para su aplicación a las empresas de la CAN. Se advierte la importancia del proyecto, ya que no hay un conjunto normativo concreto aplicable con generalidad sobre gobierno corporativo en los países de la CAN, si bien muchos de los principios de buen gobierno se pueden sustentar en estos países en la aplicación de las leyes generales del Derecho Mercantil o de Valores.

Finalmente, se hace notar que la aplicación de los LCAGC no impedirá por sí misma la comisión por parte de directores, altos ejecutivos, accionistas o grupos de accionistas y proveedores de servicios de las empresas, de delitos o prácticas no deseables, aunque, sin embargo, su correcta aplicación sí dificultará significativamente que se produzcan estas situaciones.

2. Destinatarios

Los LCAGC se dirigen, fundamentalmente, a las empresas y a sus organizaciones, en forma secundaria a los Gobiernos, los órganos reguladores de las sociedades o los mercados de capital o sus operadores. Se propone que las empresas lo adopten y lo recojan en sus normas estatutarias y reglamentarias y en su práctica diaria, como medio de dotar a las mismas de competitividad internacional, mejorar la eficiencia de su gestión y por ende permitir que, en general, los proveedores de financiación, bancos y entidades financieras, y en particular los inversores, nacionales y extranjeros, que operan en los mercados de capital valoren la adopción de medidas de gobierno corporativo y su cumplimiento sistemático como una herramienta adecuada para reducir los niveles de riesgo de una nueva inversión.

En definitiva, el gobierno corporativo no se entiende en sí mismo como un fin, sino como un medio, no el único, que la empresa, privada o publica, cotizada o no, tiene a su disposición para facilitar la captación de recursos financieros, a unos costes razonables, apelando a los mercados de capital mediante la emisión de valores o directamente de los bancos y otras entidades financieras.

Sin embargo, sería deseable que otras entidades con influencia, directa o indirecta, en el devenir societario y, en concreto, reguladores, supervisores, cámaras de comercio, sindicatos de acreedores en procesos de insolvencia y/o en trámites concursales, bancos centrales, bolsas de valores, asociaciones de inversores institucionales, de analistas, agencias calificadoras, bancos comerciales, medios de comunicación y organismos de cooperación internacional, conocieran y promocionaran el uso y aplicación de las medidas propuestas.

3. Aplicabilidad

En primera instancia, la aplicabilidad de los LCAGC dependerá de la libre voluntad de las empresas. No obstante, y en segunda instancia, otros colectivos y entidades, como los citados anteriormente, podrán con su actuación activa a favor de la adopción de los LCAGC –y, cuando proceda, la exigencia de su cumplimiento– influir de manera determinante en el sector empresarial, de tal forma que éste perciba la necesidad impostergable de adoptar prácticas de buen gobierno.

Sobre la base de la experiencia vivida en muchos países que en los últimos años han transitado desde la más pura autorregulación a la obligatoriedad de determinados preceptos de gobierno corporativo, y una vez contrastada la eficacia y plena adecuación de estos preceptos a la realidad empresarial de los países de la CAN, se podrá, si se considerase adecuado, dar fuerza de norma jurídica vinculante a alguna de las medidas que se recomiendan. Para ello, no debe olvidarse la recomendación de los expertos de la OCDE contenida en el *White Paper* para Latinoamérica sobre buen gobierno corporativo, de que cualquier tipo de ajustes en el marco regulatorio debe hacerse después de un cuidadoso análisis de los costos y beneficios de introducir nuevas reglas, de manera que se eviten los efectos negativos no pretendidos que terminen por superar los beneficios que se pretenden y lleven a obstaculizar la actividad empresarial.

No es, en consecuencia, ni podría ser propósito de este Proyecto, que las medidas incorporadas en los LCAGC entren, de forma inmediata, a formar parte de la normativa legal aplicable en los países de la CAN, ni, en consecuencia, se propone la modificación del régimen legal aplicable en los mismos. En este contexto, la mención a las normas legales se circunscribirá a señalar aquellos temas directamente vinculados con las medidas recomendadas y que, a nuestro entender, podrían dificultar o impedir a las empresas la adopción en sus estatutos de alguna o algunas de las medidas incorporadas.

Sin embargo, en esta introducción no debe olvidarse mencionar que la aplicación de los LCAGC exigirá ulteriores medidas, ya que el gobierno corporativo de las empresas está viviendo un proceso dinámico, a nuestro entender de carácter irreversible.

No obstante, la realidad demuestra cómo la aplicación de un código de buen gobierno, si bien es recompensada por el mercado y por los grandes inversores institucionales, o permite una mejor organización de las empresas cerradas, no puede llegar a su plena y efectiva aplicación práctica sin proponer que, en una posterior fase de implementación, algunas de sus medidas sean incorporadas, mediante procesos de dialogo con las partes implicadas, al ordenamiento jurídico de los Estados, de tal forma que sería deseable que la estrategia de aplicación de los LCAGC permita, en el futuro, impulsar cambios en el marco regulatorio de los países de la CAN a través de la implantación de normas comunes a todos ellos de buen gobierno corporativo. En este escenario sería de suma importancia que los países CAN construyeran un marco transparente de gobierno corporativo, en el que la segregación de funciones entre entes reguladores, supervisores y aquellos otros responsables del cumplimiento de las normas esté adecuadamente articulada y que necesariamente debe ser complementado, entre otros, con un marco legal eficiente que garantice los derechos de los acreedores en procesos de insolvencia.

4. Fundamentos de Cumplimiento

Mientras que determinadas medidas no sean recogidas por el marco legal de los países de la CAN, este Código no impide por sí mismo que cada empresa adopte la estructura de gobierno que considere más

oportuna. Sin embargo, los LCAGC asumen el principio fundamental e internacionalmente aceptado de "cumplir o explicar" *("comply or explain")*, de modo que las empresas que decidan acogerse a los mismos, o que, eventualmente, estuvieran obligadas a su adopción, deberán cumplir estrictamente con cada una de las medidas que en él se incluyen o bien justificar las razones particulares que les impidan observarlas o hacerlo parcialmente, lo que dependiendo del tipo de empresa, deberán hacer mediante la publicación del correspondiente Informe anual de Gobierno Corporativo o explicando el grado de cumplimiento de las medidas de gobierno corporativo en el Informe de Gestión de fin de ejercicio.

El uso por parte de las empresas del principio de **"cumplir o explicar"** ofrece, sin duda, grandes ventajas. En primer lugar, es un mecanismo óptimo para que una sociedad que, total o parcialmente, adopte las medidas de gobierno corporativo incluidas en los LCAGC que le sean aplicables, pueda publicitar ante los terceros interesados (accionistas, inversores, bancos, reguladores, etc.) los progresos alcanzados en gobierno corporativo. En segundo lugar, es un mecanismo que compromete y, simultáneamente, es muy flexible. Compromete, ya que tanto el Informe de Gobierno Corporativo como el Informe de Gestión son documentos societarios cuya responsabilidad corresponde en exclusiva al Directorio, por lo que éste deberá ser especialmente riguroso en la explicación que haga pública sobre el grado de cumplimiento de cada una de las medidas de gobierno corporativo; es flexible, ya que permite a la Sociedad explicar y demostrar la implementación material de una determinada medida de gobierno corporativo o bien dar una explicación razonada sobre su incumplimiento, ya sea porque existe en la legislación vigente un obstáculo para su aplicación, o porque la sociedad está en desacuerdo con el contenido de la medida o la conveniencia de su adopción.

En el caso de falsear la información deberían responder por ello, tanto las empresas, por medio de la penalización de los inversores, como sus administradores, por la propia iniciativa de los accionistas de la empresa u otras personas o entidades interesadas.

Cabe señalar que el presente Informe y los LCAGC atienden a un distinto ámbito de aplicación y en consecuencia de cumplimiento, de modo que las medidas que se incluyen se refieren a distintos tipos de empresas y tratan de diferenciar el grado de aplicación para cada una de ellas. Así, se considera la gran empresa cotizada con un significativo capital flotante, la meramente listada en Bolsa sin una gran base accionarial, la anónima y abierta no cotizada, y, finalmente, la empresa cerrada, en la que destaca la empresa familiar, si bien este tipo de empresas se podría presentar también con la configuración de las anteriores categorías de empresas mencionadas.

Finalmente proponemos que, una vez superada una primera fase de implementación de los LCAGC, debería preverse fórmulas adecuadas para que éste pueda ser revisado con la periodicidad que se considere adecuada, la cual en nuestra opinión no debería ser superior a una revisión bianual, con el fin de introducir en el mismo las mejoras y actualizaciones en orden a adaptarlo a la realidad económica y social de los países de la CAN y de su entorno internacional.

II. EL ÁMBITO DE APLICACIÓN

1. Ámbito

Las reglas de gobierno corporativo nacen y se desarrollan en el ámbito de los mercados de valores, de manera que una parte muy importante de los principios y reglas de buen gobierno se refieren a las sociedades cotizadas.

Sin embargo, a los efectos de este trabajo, y debido a la estructura y características que conforman el te-

jido empresarial de los países CAN que provoca la existencia de un numero limitado de empresas realmente cotizadas, hemos dividido las sociedades en cuatro (4) categorías de empresas: (i) grandes compañías; (ii) empresas listadas; (iii) sociedades anónimas y abiertas y (iv) sociedades cerradas.

Las medidas incorporadas a los LCAGC se dirigen en primer lugar, al gobierno corporativo de las sociedades que cotizan sus acciones en una Bolsa de Valores o al menos a las compañías que apelan regularmente a los mercados de capital mediante la emisión de valores inscritos en los registros de los organismos supervisores, aunque sean exclusivamente instrumentos de renta fija. No obstante, entre las compañías cotizadas destacaremos a las grandes empresas que cuentan con un elevado capital flotante y una amplia base accionarial que, a los efectos de este Código, cifraremos en al menos 50 accionistas, a las que nos referiremos en general en este texto como **“grandes compañías”**.

Entre las compañías cotizadas habría que tener en cuenta que no todas las medidas de los LCAGC serán necesarias e igualmente aplicables a todas, ya que junto a compañías con una clara vocación bursátil que pretenden dar liquidez y negociar sus acciones en el mercado de valores (las grandes compañías) existen otras empresas en las que la admisión a negociación de sus valores o el registro de éstos ante los organismos reguladores de los mercados de valores se producen como mera consecuencia de la aplicación de normas legales o reglamentarias, sin que la propia empresa tenga un verdadero interés en emitir y colocar sus valores, ni tales valores lleguen a disfrutar de un mercado liquido y profundo (en adelante **“empresas listadas”**).

Entendemos las razones que subyacen en las reglas impuestas por algunos países que obligan al registro de las sociedades emisoras de valores y a la admisión de la mayoría de las empresas que conforman el tejido empresarial de un país, como es el caso de aquéllas que imponen el registro a las sociedades abiertas o a las que tengan más de un determinado número de socios o accionistas. Sin embargo, no parece que en la práctica estas reglas cumplan su propósito y, desde el punto de vista de gobierno corporativo, induce a la confusión de atribuir a los valores de estas empresas una liquidez y difusión de la que en realidad carecen.

Asimismo, en línea con las mejores recomendaciones de buen gobierno, parece indudable que deberían adaptarse a los LCAGC[1] las compañías que aspiran a que otras sociedades reguladas inviertan en los valores que aquéllas emiten, como instrumentos de inversión aptos para la cobertura de sus coeficientes de inversión obligatoria establecidos por normas especiales, o por simples razones de seguridad o control de riesgos.

En esta dirección, resulta muy interesante la iniciativa aplicada en algún país de la CAN de exigir a las empresas emisoras que, para que sus valores puedan ser objeto de inversión de carácter institucional, redacten y adopten su propio código de buen gobierno, que éste se encuentre a disposición del público y que recoja las normas comunes de buen gobierno corporativo.

Sin embargo, frente a la opción de que cada empresa redacte su propio código, entendemos preferible el establecimiento de un único código aplicable con carácter general al que se adhieran las sociedades emisoras de acuerdo con el principio de "cumplir o explicar", y que se concrete en normas estatutarias y reglamentarias vinculantes para la propia compañía, cuyo incumplimiento pueda basar las correspondientes acciones de responsabilidad contra los miembros del Directorio, alta gerencia, accionistas u otras personas obligadas.

En las sociedades abiertas, en las que participan un número indeterminado de socios sin aparente vinculación familiar, distintas de las grandes compañías y de las empresas listadas, las medidas que se recogen en los LCAGC podrán ser igualmente asumidas (denominadas en adelante **"sociedades anónimas y sociedades abiertas"**), si bien no debería aplicarse las mismas reglas de información pública que se exigen a las cotizadas o registradas como emisoras de títulos.

Es éste, sin duda, el grupo más numeroso, pero en cualquier caso, una empresa anónima o abierta que, por su dimensión y características pretenda apelar al ahorro del público mediante la colocación de sus emi-

[1] **COLOMBIA:** en una línea congruente con la Resolución 275 de 2001 de la Superintendencia de Valores Art. 6°, como obligación de las empresas que quieran ser objeto de la inversión institucional se fija la de tener un Código de Buen Gobierno.

siones de valores, capital o deuda en el mercado, debería asumir los Lineamientos y detallar sus niveles de aplicación en la documentación pública y en el folleto informativo de la correspondiente emisión.

Respecto a las sociedades con un numero pequeño de accionistas, en las que normalmente son los propios socios quienes llevan directamente la gestión de la sociedad y en las que existan restricciones de cualquier tipo a la libre transmisibilidad de las acciones (denominadas en adelante **empresas cerradas**[2/ 3]), la realidad empresarial de los países de la CAN aconseja que alguna de las medidas recogidas en los LCAGC se apliquen a éstas. En este punto, como señala el *White Paper* para Latinoamérica de la OCDE, debe tenerse en cuenta, en particular, la persistente característica de los patrones de concentración de la propiedad y del control de la gestión.

En todo caso, las razones para defender la aplicación de los LCAGC a las sociedades cerradas se fundamentan en la propia razonabilidad objetiva de las medidas que se proponen. Su adopción permitiría reforzar la gestión y evitar problemas en el gobierno de las compañías cerradas, muchas de ellas de carácter familiar o controladas por sociedades *holding* familiares, y que, hoy por hoy, no cuentan con un "protocolo de familia", instrumento de gobierno que ya se utiliza en muchos países, que regule de forma vinculante para todos los accionistas, entre otros aspectos, las relaciones entre el patrimonio de la familia y el patrimonio de la sociedad y el acceso de los miembros de la familia a la gestión.

Adicionalmente, en las empresas cerradas puede existir la expectativa de que determinadas medidas incluidas en los LCAGC pudieran eventualmente quedar incorporadas a la legislación societaria aplicable a todas las compañías en los países de la CAN, de tal forma que su adopción voluntaria facilita este proceso.

Desde otro punto de vista, es innegable que la adopción de algunas de las medidas de los LCAGC es un primer paso para que las empresas cerradas se abran y para facilitar, en un futuro próximo, el tránsito de la familia y de las fuentes más tradicionales de financiación hacia los mercados de capital, lo que sin duda beneficiaría tanto el desarrollo de estos mercados concretos como, lógicamente, el de los países de la región.

En particular, son especialmente adecuadas para las sociedades cerradas aquellas recomendaciones que se refieren a la organización corporativa, como las que hacen referencia al eficaz funcionamiento, convocatoria y designación de los miembros del Directorio, profesionalidad de la gerencia, el control de riesgos y de la gestión, la independencia de la compañía auditora si la hubiere, la aplicación de cláusulas de arbitraje para la resolución de los conflictos internos y, en particular para este tipo de sociedades y, en general, para las no cotizadas, las reglas sobre protección de los minoritarios (*tag along*) en caso de cambio en el control accionarial de la sociedad.

2. Alcance y Objeto

Los LCAGC recogen una serie de medidas que deberá incorporarse a los estatutos y/o normas internas de las sociedades en relación con su gobierno

[2] **COLOMBIA:** "Principios y Marco de referencia para la elaboración de un Código de Buen Gobierno Corporativo" de CONFECAMARAS establece que sus estándares están dirigidos a las sociedades que obtienen financiamiento a través del mercado público de valores. De la misma manera, las recomendaciones plasmadas en cada una de las secciones servirán como punto de referencia para las cerradas que en el mediano plazo puedan encontrar en el mercado de capitales, una fuente alternativa de financiación. En una línea similar, el Código peruano reconoce que algunos principios sólo aplicarían a empresas inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores. No cabe duda de que el gobierno corporativo está referido fundamentalmente a las empresas que cotizan, pero es válido que se recomiende la aplicación de algunos de sus principios a empresas no listadas e incluso cerradas.

[3] **PERÚ / CONASEV:** todos los principios y prácticas descritas en los capítulos anteriores, en lo pertinente, son aplicables a las sociedades no inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores, incluyendo a las sociedades anónimas cerradas. Es importante destacar respecto a las sociedades no inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores que: 1. El Directorio debe sesionar regularmente, sin descartar la participación de directores independientes que, además de sus conocimientos y experiencia, contribuyan con un punto de vista imparcial. 2. La sociedad debe contar con una estructura organizacional lógica y alineada con sus objetivos, en la que sea clara la línea de mando y el proceso de toma de decisiones. A su vez, debe contar con una gerencia profesional remunerada de acuerdo con los estándares del medio. Las políticas de contratación y sucesión deben ser claras y adecuadamente comunicadas. 3. Es recomendable la aplicación de estándares de suministro de información como el que se aplica a las sociedades inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores. Asimismo, debe existir una política clara sobre el manejo y difusión de la información respecto a la marcha de la sociedad.

corporativo y la constitución, organización y funcionamiento de los órganos corporativos de las mismas. Se refiere, por tanto, al régimen de convocatoria, preparación, información, concurrencia, desarrollo y ejercicio de los derechos, en las Asambleas y en los Directorios. Asimismo, las recomendaciones se extenderán a las relaciones que mantengan las empresas con algunos proveedores de servicios y, en concreto, con los auditores externos.

Las medidas contenidas en los LCAGC obedecen al propósito de fomentar la participación de los accionistas en la vida corporativa, su acceso a la información societaria, el reforzamiento de la tutela de sus intereses en el gobierno de las sociedades, así como la potenciación de la Asamblea como órgano soberano y el fortalecimiento de los sistemas de control de la gestión y administración.

3. Interpretación y Aplicación

En ejercicio de sus competencias, corresponderá a la Asamblea, una vez válidamente constituida, y al Directorio[4], en el ámbito de sus respectivas competencias, aplicar y hacer aplicar estos Lineamientos, incorporando sus medidas a los estatutos y a las normas y procedimientos de la sociedad, resolviendo las dudas que suscite su aplicación de conformidad con los criterios generales de interpretación de las normas jurídicas, la legislación mercantil y financiera aplicable, y muy particularmente, atendiendo a los criterios y recomendaciones de buen gobierno corporativo reconocidos en la OCDE y en los países más avanzados en la materia.

La aplicación de reglas y principios de gobierno corporativo se entiende como un proceso dinámico y, por ello, en la interpretación y aplicación de estos Lineamientos deberá tenerse en cuenta los progresivos avances internacionales.

4. Interpretación y Aplicación de los Estatutos Sociales

Los LCAGC y el presente Informe tratan de servir no sólo como un conjunto de medidas a incorporar en las normas internas de las compañías y en la práctica del gobierno y administración de las mismas, sino como un conjunto de criterios interpretativos que informen la aplicación de sus normas estatutarias y reglamentarias.

En este sentido, a estos efectos, entendemos como normas internas al conjunto de reglas y documentos normativos de la propia compañía y/o sus accionistas, como son los Estatutos Sociales, el Reglamento de Régimen Interno del Directorio, el Reglamento de Régimen Interno de la Asamblea General de Accionistas, e incluso los propios pactos públicos entre accionistas.

Cabe destacar que si bien los Estatutos se configuran en todos los países como el documento de mayor trascendencia de la compañía, el tratamiento y consideración del resto de normas internas es distinto en cada legislación, otorgándole, en cada caso, en función de sus posibilidades de inscripción en los Registros Mercantiles Públicos, el carácter de oponible o no.

En todo caso, cuando en el presente documento se hace mención a la inclusión vía estatutaria de determinadas medidas y/o recomendaciones, las particularidades de cada empresa y de cada legislación doméstica motivarán que, en determinados casos, sea más versátil y conveniente la inclusión vía normativa interna en vez de la estrictamente estatutaria.

Entendemos que, con carácter general, las normas estatutarias y reglamentarias de las compañías que se sometan a estos Lineamientos deberán interpretarse siempre de forma coherente con el texto del mismo, con los principios de los documentos emitidos en la materia por la OCDE, y por último, siempre a favor de la igualdad de los derechos de los accionistas y la protección de los minoritarios.

[4] Se utilizan en este Informe y en los LCAGC los siguientes términos: "Directorio" para referirse al órgano colegiado de administración de la sociedad (por tanto abarca a la Junta Directiva y al Consejo de Administración), mientras que se utiliza "Asamblea General" para referirse a la reunión del conjunto de los accionistas de una sociedad (por lo que incluye a la Junta General). Para más detalles ver Glosario de Términos.

V. EL DIRECTORIO

1. La necesidad de tener un Directorio *(Medida Nº 19)*

Dado el universo de sociedades al que los LCAGC y el presente Informe se refieren, bien podría plantearse que fuera admisible que, según la naturaleza de cada sociedad, la administración fuere encomendada a distintas variantes de órganos de administración, como podría ser, por tanto, un administrador único, varios administradores solidarios o mancomunados, o un Directorio.

No obstante lo anterior, entendemos que entre las reglas fundamentales que debe tenerse en cuenta desde un punto de vista de buen gobierno, resalta la de que las sociedades mercantiles cuenten con un órgano de carácter colegiado como el Directorio que tenga una estructura definida y una dimensión adecuada al tamaño y a las necesidad de gobierno de la sociedad.

Por ello y con carácter general, **las sociedades** que se acojan a este Código, cualquiera que fuera su tipo societario, **deberán tener un Directorio** con un número de miembros que sea suficiente para el adecuado desempeño de sus funciones.

Si bien las figuras de administración de sociedades distintas del Directorio son plenamente válidas para determinado tipo de sociedades, hoy día existe un reconocimiento universal de las ventajas que la figura del Directorio como órgano de administración aporta a las sociedades, máxime en empresas que apelan a los mercados y en general a fuentes externas de financiación, que cada día más presionan fuertemente en aras de una mayor eficiencia en la forma y manera de administrar las sociedades.

Así, entre las ventajas de contar con un Directorio como órgano de administración societario, figuran la toma en consideración de distintos puntos de vista y opiniones dado el carácter deliberante del Directorio, la profesionalización de la administración societaria, la preparación de la sociedad para la convivencia con distintos accionistas, la colegiación en la toma de decisiones societarias, y, por supuesto, el incremento de la formalidad y profesionalidad con la que la sociedad es percibida por terceros.

Por tanto, y aunque el hecho de instaurar un Directorio implique la necesidad de abordar asuntos complejos relacionados con su organización, composición, tamaño, creación de Comités, definición de funciones y facultades, etc., las ventajas de la administración colegiada societaria a cargo del Directorio compensan con mucho las obligaciones que comporta su creación.

Es deseable que la composición de los miembros del Directorio guarde una cierta **simetría con la estructura accionarial de la empresa.**

DESTINATARIOS

PUNTOS CLAVE	GRANDES COMPAÑÍAS	EMPRESAS LISTADAS	SOCIEDADES ANÓNIMAS Y ABIERTAS	EMPRESAS CERRADAS
Necesidad de directorio	●	●	●	●
Simetría del Directorio con la estructura de Capital	●	●	●	●

2. Atribución de funciones de supervisión y definición de estrategia al Directorio Carácter indelegable de algunas funciones *(Medida Nº 20 y Nº 21)*

Los estatutos de la sociedad deberán definir claramente la misión del Directorio y aquellas funciones que son claramente indelegables.

La función general de supervisión y control[30]

Salvo en las materias reservadas en exclusiva a la competencia de la Asamblea, el Directorio es el máximo órgano de administración de la compañía al que corresponde la representación, la dirección y supervisión de la misma, así como la realización de cuantos actos resulten necesarios para la consecución del objeto social. El Directorio tiene como principal misión el gobierno, la supervisión y la evaluación, delegando la gestión ordinaria de la compañía en los órganos ejecutivos y en el equipo de dirección, y concentrando su actividad en la función general de supervisión y control.

En el caso de las grandes empresas, entre las funciones de supervisión, tiene interés resaltar que debería, por la importancia creciente de la materia, cuidar el cumplimiento de la política de comunicación e información con los accionistas y por extensión con los demás grupos de interés, como mercados, empleados, proveedores, clientes, comunidad y opinión pública general.

Como regla para todas las compañías es aconsejable que sea el Directorio y no el ejecutivo principal de la Compañía el que asuma las funciones de seleccionar, nombrar y cesar, evaluar y controlar a la alta gerencia de la entidad.

Las normas internas deberán establecer algunas **facultades que no deberán ser objeto de delegación:**

a) La aprobación de los presupuestos anuales y plan de negocio, las estrategias corporativas y los planes y políticas generales de la compañía.
b) La garantía de que el proceso de propuesta y elección de Directores es formal y transparente[31].
c) La definición de la estructura de la sociedad y/o grupo societario.
d) La política de Responsabilidad Social Corporativa.
e) El nombramiento, retribución y, en su caso, destitución de los altos directivos de la compañía.
f) El control de la actividad de gestión, la eficiencia de las prácticas de gobierno corporativo implementadas y la evaluación de los altos directivos.
g) La identificación de los principales riesgos de la compañía, incluidos los asumidos en operaciones fuera de balance y en especial la implantación y seguimiento de los sistemas de control interno y de información adecuados. Si se realizaran operaciones *off shore*, deberán hacerse de conformidad con los procedimientos, sistemas de control de riesgos y alarmas que hubiera aprobado el Directorio.
h) La determinación de las políticas de información y comunicación con los distintos tipos de accionistas, los mercados y la opinión pública.
i) Servir de enlace entre la compañía y los accionistas, aplicando los principios de transparencia y paridad de trato, creando los mecanismos adecuados para prestar una veraz información transmitida en tiempo útil sobre la marcha de la compañía.
j) Proponer la política en materia de recompra de acciones propias o (autocartera).
k) En general, proponer las operaciones que comprometan la disposición de activos estratégicos de la compañía así como las grandes operaciones societarias[32], incluyendo la gestión de los conflictos de interés entre accionistas, alta

[30] **PERÚ / COLOMBIA:** la regulación propuesta recoge algunas de las menciones que el Código peruano del CONASEV y "Principios y Marco de referencia para la elaboración de un Código de Buen Gobierno Corporativo" de CONFECAMARAS han establecido en relación con las funciones del Directorio.

[31] **COLOMBIA:** La ley reserva el proceso de proposición y elección de miembros del directorio a la Asamblea General, estableciendo el sistema cuociente electoral. (Art. 436 Código de Comercio)

[32] **PERÚ / CONASEV:** funciones claves del Directorio: evaluar, aprobar y dirigir la estrategia corporativa; establecer los objetivos y metas así como los planes de acción principales, la política de seguimiento, control y manejo de riesgos, los presupuestos anuales y los planes de negocios; controlar la implementación de los mismos; y supervisar los principales gastos, inversiones, adquisiciones y enajenaciones.

gerencia y miembros del Directorio y el control de las operaciones vinculadas.

l) Previsión de la sucesión.

El ejercicio de sus funciones debería además estar fundado en el principio de protección de los intereses del conjunto de los accionistas, en particular de los minoritarios, y otros interesados legítimos.

En todo caso, todo lo anterior no debería hacernos olvidar que las empresas y por tanto su Directorio y su gobierno corporativo, deben atender siempre a la creación de valor, no sólo en el corto plazo sino también a medio y a largo plazo mediante su desarrollo permanente que asegure la competitividad de la empresa y viabilidad futura.

En este sentido, cobra una especial relevancia el diseño y la supervisión efectiva por parte del Directorio de un plan de sucesión del Presidente del Directorio y del ejecutivo principal.

La sucesión cobra una relevancia crítica en los casos de acumulación de cargos entre el Presidente del Directorio y el ejecutivo principal, ya que su correcta previsión minimiza el impacto de la transición en la marcha de la compañía tras el cambio en el liderazgo de la misma.

DESTINATARIOS

PUNTOS CLAVE	GRANDES COMPAÑÍAS	EMPRESAS LISTADAS	SOCIEDADES ANÓNIMAS Y ABIERTAS	EMPRESAS CERRADAS
Facultades Indelegables	●	●	●	●
Integridad de los sistemas de contabilidad, control de riesgos y operaciones off-shore	●	●	●	●
Previsión del manejo de la sucesión	●	●	●	●

3. Regulación del funcionamiento del Directorio mediante un reglamento de régimen interno de organización y funcionamiento *(Medida Nº 22)*

Al igual que ocurre con la Asamblea General de Accionistas, las tendencias actuales sobre gobierno corporativo están enfatizando la necesidad de revitalizar y dinamizar la actuación de los Directorios, de tal forma que sus integrantes participen de forma activa mediante el requerimiento de la necesaria información con el fin de poder emitir su opinión y, en su caso, su voto, de forma razonada y justificada sobre asuntos de la competencia del Directorio.

En esta dirección y sin ninguna duda, parece obvio que las grandes compañías y las empresas listadas deberían contar con un **Reglamento de Régimen Interno** que regule la organización y funcionamiento del Directorio, que será de carácter vinculante para sus miembros y cuya trasgresión acarree responsabilidad.

Con carácter general, el Reglamento de Régimen Interno del Directorio debería ser aprobado por el propio Directorio, ya que de otra forma, se perdería parte de la flexibilidad que este tipo de norma interna tiene como una de sus mayores ventajas y, cuando proceda y la legislación aplicable así lo permita, deberá ser inscrito en el Registro Mercantil, para que goce del carácter de oponibilidad.

Dado que las demás categorías de empresas han de tener asimismo un Directorio, deberían también contar con un Reglamento de Régimen Interno del mismo, en el que se contengan reglas de organización y funcionamiento adaptadas a las necesidades y a la realidad de este tipo de empresas, aunque no obs-

tante, tendría que recoger la mayor parte de las reglas contenidas en los LCAGC.

Si la sociedad carece de dicho reglamento, todo indicaría que la asunción por esa sociedad de las medidas de buen gobierno busca más bien un efecto cosmético respecto a esta materia, y no institucionalizar una verdadera división de poderes y una eficiente estructura de control.

DESTINATARIOS				
PUNTOS CLAVE	GRANDES COMPAÑÍAS	EMPRESAS LISTADAS	SOCIEDADES ANÓNIMAS Y ABIERTAS	EMPRESAS CERRADAS
REGLAMENTO DE RÉGIMEN INTERNO	●	●	●	●

4. DIMENSIÓN DEL DIRECTORIO (MEDIDA Nº 19 Y Nº 23)

En la dirección del objetivo anteriormente señalado de revitalizar la actuación del Directorio, se ha de abordar un aspecto crítico del mismo, como es el de su dimensión, ya que está comprobado que Directorios excesivamente amplios en número de miembros pierden de forma significativa su nivel de efectividad.

Para evitar este problema, la **dimensión del Directorio** deberá ser la adecuada a los efectos de hacer posible una eficaz administración y gobierno de la compañía y la participación en ella de los accionistas relevantes en el capital social.

El Directorio estará compuesto por el número de miembros establecido en los estatutos sociales o que esté dentro los márgenes fijados en éstos. Corresponde a la Asamblea General la determinación del número de directores dentro de los límites mínimo y máximo fijados en los estatutos sociales. Una recomendación sobre su tamaño óptimo dependerá de la dimensión de la propia compañía, lo que en una buena parte de los casos justificaría que se fijara un número de cinco o siete miembros, sin que normalmente el Directorio deba tener nunca más de once miembros[33].

En el caso de una gran compañía, este número podría ser elevado hasta quince ya que no parece que las necesidades reales de gestión y gobierno de la compañía pudieran llegar a exigir un número superior. Un número de Directores como el propuesto sería suficiente para constituir en el seno del Directorio de este tipo de compañías todas las Comisiones generalmente aceptadas (Auditoría, Nombramientos y Retribuciones, Riesgos, Ejecutiva, etc.).

Teniendo en cuenta además que, en nuestro criterio y como veremos más adelante, el Presidente del Directorio no debería tener voto dirimente, sería recomendable que **el número de directores fuera impar**, en orden a evitar la formación de posibles empates.

Según la práctica establecida en algunos países, se nombra junto a los directores titulares unos **directores suplentes**. En este caso, además de establecerse los supuestos de suplencia en la norma estatutaria, nos parece necesario que cada director suplente lo sea de un director titular concreto, o que, en cualquier caso y de forma ineludible, se asegure que el director titular y el suplente se encuentren siempre encuadrados en la misma categoría de miembros del Directorio, por ejemplo, en el caso de un director independiente sólo podría ser sustituido por otro independiente, y así en los demás casos.

[33] **COLOMBIA:** en los "Principios y Marco de referencia para la elaboración de un Código de Buen Gobierno Corporativo" de CONFECAMARAS se señala que haya no menos de cinco (5) y no más de nueve (9) Directores.

No obstante, con carácter general consideramos que no es necesario el nombramiento de suplentes, de modo que cada compañía debería optar por regular o no esta figura en sus estatutos, aunque siempre respetando la observancia de lo señalado en el párrafo anterior[34/35].

DESTINATARIOS

PUNTOS CLAVE	GRANDES COMPAÑÍAS	EMPRESAS LISTADAS	SOCIEDADES ANÓNIMAS Y ABIERTAS	EMPRESAS CERRADAS
Dimensión Adecuada del Directorio	●	●	●	●
Tratamiento expreso suplencia Directores	●	●	●	●
Número impar de Directores	●	●	●	●

5. Categorías de miembros del Directorio *(Medida Nº 24)*

Con el propósito de representar fielmente la estructura accionarial de la compañía, el Directorio debería contar con **distintas categorías de miembros** en su seno, cada una de las cuales representará unos intereses de acuerdo al origen de su nombramiento. Estas categorías son las siguientes:

a) **Directores internos o ejecutivos:** son aquellos con competencias ejecutivas y funciones de alta dirección de la compañía o de sus participadas.

b) **Directores externos:** son aquellos que, sin estar vinculados a la gestión de la compañía, representan el conjunto de los intereses generales y difusos que concurren en ella, así como el de accionistas significativos. Esta categoría se descompone, a su vez, en dos tipos:

b1) Directores No Independientes: son aquellos propuestos por quienes sean titulares de participaciones significativas y estables en el capital de la compañía.

b2) Directores Independientes: son aquellos de reconocido prestigio profesional que puedan aportar su experiencia y conocimiento para la mejor gestión de la compañía, no incluidos en las dos categorías anteriores.

Con la existencia de estas categorías de directores se facilita la búsqueda de un equilibrio entre directores que dan un impulso a la empresa, los internos, y los que deben frenarla cuando sea necesario y advierten de los riesgos, los independientes.

Para el caso de las grandes compañías, recomendamos considerar el criterio del capital flotante (*free float*) para la determinación del número de directores externos independientes, de modo que el porcentaje de *free float* se corresponda en la mayor medida posible con el porcentaje de directores externos independientes en el Directorio.

Entendemos que, con carácter general, no debería admitirse que en el Directorio se consolide una mayoría cualquiera formada por personas ligadas entre sí por matrimonio, o por parentesco dentro del tercer

[34] **PAÍSES DE LA CAN:** se dan diversas soluciones al tema de la suplencia o la sustitución. En general los estatutos deberán tener establecido un régimen de suplencia o sustitución de miembros.

[35] **COLOMBIA:** la ley impone que cada uno de los Directores deberá tener un suplente. A falta de estipulación expresa en contrario, los suplentes serán numéricos.

grado de consanguinidad o segundo de afinidad, o primero civil, excepto en las sociedades reconocidas como de familia[36].

Lo anterior, aplicable a todo tipo de sociedades, podrá presentar determinadas particularidades en su aplicación en las sociedades cerradas, y en especial, en aquéllas de carácter familiar, si bien todo aconseja que de algún u otro modo se establezca en la norma estatutaria o en el eventual uso de un "protocolo de familia" la regla de que para ser miembro del Directorio o de la alta gerencia se exijan estrictos criterios de profesionalidad, de cuya aplicación razonablemente se podría dudar si la mayoría del Directorio estuviera formada por miembros de una misma familia.

De esta forma, se consolidaría el principio generalmente aceptado de que en la empresa familiar hay que buscar el mayor grado de profesionalidad en la gestión, independientemente de quién aporte los recursos humanos: la familia o el mercado.

DESTINATARIOS				
PUNTOS CLAVE	GRANDES COMPAÑÍAS	EMPRESAS LISTADAS	SOCIEDADES ANÓNIMAS Y ABIERTAS	EMPRESAS CERRADAS
Distintas categorias de Miembros	●	●	●	●

6. Nombramiento *(Medida Nº 25)*

Selección de los directores

La Asamblea General de Accionistas es soberana en cuanto a la elección de los Directores, que en todo caso deberán elegirse en virtud de criterios de profesionalidad, prestigio profesional y conocimiento. Esta facultad de la Asamblea es exclusiva e indelegable de la misma.

La combinación de las opciones para proponer candidatos a Director, y los distintos mecanismos[37] de voto (cociente electoral, voto acumulativo, mayoría simple, nombramientos por la minoría, listas cerradas, elección individual, cooptación, etc.) vigentes en cada legislación nacional para su elección, pueden influir de manera directa y sustancial tanto en la composición final cualitativa de los Directorios, como en el órgano que resulta competente para verificar la idoneidad de los candidatos propuestos a Director.

A priori, el único órgano societario que cuenta con los recursos suficientes para la verificación de los requisitos generales de carácter objetivo que se exige a los Directores, y de los específicos que se exigen a la categoría de Externos Independientes, todos ellos recogidos en los Estatutos y en el Reglamento del Directorio, es el propio Directorio de la sociedad, ya que cuenta con una Comisión de Nombramientos y Retribuciones especialmente competente para esta función en las grandes empresas y en las empresas listadas, y para el resto de compañías, el Directorio se ve auxiliado en esta función por el Director Externo Independiente.

[36] **COLOMBIA:** conforme a la ley colombiana, no podrá haber en los Directorios una mayoría cualquiera formada con personas ligadas entre sí por matrimonio, o por parentesco dentro del tercer grado de consanguinidad o segundo de afinidad, o primero civil, excepto en las sociedades reconocidas como de familia. Si se eligiere un Directorio contrariando esta disposición, no podrá actuar y continuará ejerciendo sus funciones el anterior, que convocará inmediatamente a la Asamblea para nueva elección.

[37] **COLOMBIA / ECUADOR / BOLIVIA:** presentan sistemas de elección de Directores que, en mayor o menor medida , dificultan por un lado, la elección de Directorios que respeten proporciones definidas de cada categoría de miembros y por otro, la verificación, previa a la elección, de los requisitos para ser Director.

Considerando que tanto la existencia de distintas categorías de miembros del Directorio, y las diferentes proporciones que debe haber entre ellas, como el cumplimiento de determinados requisitos por los candidatos a Director son dos prácticas absolutamente incuestionables y de máxima importancia para un buen gobierno corporativo, se puede concluir que, en cada país, será necesario buscar una solución propia y específica que permita una implementación efectiva de dichas practicas.

Este texto confiere al propio Directorio saliente, en aras de minimizar los riesgos de una posible implementación en falso, la competencia para la propuesta de candidatos a Director, por cuanto que es la mejor manera, en términos pragmáticos y de sencillez, de dar el debido cumplimiento a los citados estándares esenciales de gobierno corporativo, y en consecuencia, garantizar una implementación plena y efectiva.

Junto a lo anterior, es claro que, a la vista del cúmulo de relaciones no sólo de carácter institucional sino también personal que existe en las empresas de los países de la CAN, parece que el establecimiento de la regla de nombrar independientes o incluso el concepto de miembro independiente del Directorio, en ningún caso asegura su aplicación y efectividad.

El sistema de elección de los miembros independientes de los Directorios no termina de perfeccionarse, y entendemos que esta situación no es exclusiva de los países de la CAN. En muchos casos, su designación proviene de propuestas directas del presidente o de los miembros no independientes, de tal forma que pudiera estar consolidándose la tendencia a nombrar miembros vinculados por razones de amistad o familia, lo que en definitiva supone alejarse sustancialmente de la idea primigenia que sustenta el nombramiento y la propia existencia del miembro independiente, ya que es una realidad incuestionable que muchos nombramientos de directores, que se presentan bajo la calificación de independientes, responden a planteamientos oportunistas y de pura cosmética.

Por ello, resulta indudable que las sociedades deberían fijar en sus normas internas **un procedimiento de selección y propuesta** de los miembros del Directorio, en la que o no haya ninguna intervención de los directores internos, o ésta sea lo más limitada posible.

Por ello, la propuesta y designación de los miembros del Directorio deberá sujetarse a un procedimiento formal y transparente, con **propuesta justificada de la comisión de nombramientos y remuneraciones** si existiera, o del miembro o miembros independientes del Directorio en caso contrario.

La Sociedad deberá fijar los **requisitos** que forzosamente se han de reunir para ser elegible como director, vía estatutaria para aquéllos de carácter general, y vía reglamentaria para aquéllos de carácter más específico. Salvo para empresas de importancia estratégica no resulta recomendable que se establezcan reglas que impongan que los directores de determinadas compañías deban tener la misma nacionalidad de las mismas.

Entre los requisitos más importantes destacan los siguientes:

a) Cualificación, prestigio profesional, experiencia y honorabilidad probada.
b) Edad para ser designado Director, estar acorde con el requisito de edad media exigido para el Directorio, que deberá estar comprendida entre los 55 y 65 años.
c) No desempeñar cargos o funciones de representación, dirección o asesoramiento en empresas competidoras o el desempeño de esos mismos cargos o funciones en sociedades que ostenten una posición de dominio o control en empresas competidoras.
d) No pertenecer simultáneamente a más de cinco (5) Directorios, no computándose, a estos efectos los Directorios de las distintas sociedades participadas, los Órganos de Administración de aquellas sociedades en las que la participación patrimonial, personal o familiar del Director, le concede derecho a formar parte de los mismos y los de entidades de carácter filantrópico.
e) No podrán ostentar la condición de miembros del Directorio quienes, por sí o por persona interpuesta, desempeñen cargos en empresas que sean clientes o proveedores habituales de bienes y servicios de la Sociedad, sean representantes de dichas entidades o estén vinculados a ellas, siempre que esta condición pueda suscitar un conflicto o colisión de intereses con los de la Sociedad. Se exceptúan las entidades financieras en su condición de proveedores de servicios financieros a la Sociedad.

f) No estar incurso, directa o indirectamente, en un procedimiento judicial, que a juicio de Directorio, pueda poner en el futuro en peligro la reputación de la Sociedad.

A efectos prácticos, en cuanto a la experiencia profesional, no deberá forzosamente coincidir o fundamentarse en la misma actividad económica que constituya el objeto social de la compañía, siempre que se cuente con otra formación adecuada para el desempeño del cargo, como, por ejemplo, financiera o jurídica. No obstante, será la Comisión de Nombramientos y Retribuciones la que deba valorar la idoneidad de cada candidato en función de la experiencia y competencias que éste acredite.

En lo que respecta a la edad, en su propuesta de designación, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones deberá apreciar, además, que no existan a su juicio razones de edad o salud que desaconsejen la propuesta de nombramiento del candidato, atendiendo al conjunto del Directorio y a la edad media del mismo.

En este punto es conveniente señalar que la limitación de la edad de los miembros del Directorio ha sido y sigue siendo en la actualidad objeto de intensos debates, ya que no limitar la pertenencia al Directorio por razones de edad puede ir en contra de uno de los objetivos que todo buen gobierno persigue como es el de dinamizar la actuación del Directorio.

Sin embargo, la no limitación por edad de la pertenencia al Directorio permite contar con miembros cuya experiencia y conocimiento tanto del sector como de la propia compañía constituye un activo de primer orden. Por el contrario, la limitación por edad permite una mayor automatización en la renovación de los directores, evitando en muchos casos tensiones innecesarias.

No obstante, y a pesar de la existencia de razones tanto en un sentido como en otro que justifican el mantenimiento de cualquiera de las dos posturas anteriores, nuestra opinión es que se deben adoptar ciertas reglas que permitan la sustitución de directores por razones de edad.

Y esto debido a que si bien es cierto que la veteranía de los directores es claramente aprovechable por la compañía y confiere a las opiniones de estos el valor añadido de la experiencia, no es menos cierto que las reglas que limitan la edad de los directores no tienen por qué ser categóricas hasta el punto de que obliguen a desaprovechar el buen juicio de los directores simplemente porque lleguen a una determinada edad, sino que deberían estar redactas de un modo tal que confieran a la sociedad un margen de apreciación caso a caso.

En este sentido, nuestra recomendación es que se adopten reglas que contengan la limitación de la pertenencia al Directorio entendida con carácter global, es decir, en vez de limitar la pertenencia individual de cada uno de los miembros del Directorio en razón de su edad, **limitar la media de edad** del conjunto del Directorio.

De esta manera, se permite la pertenencia al Directorio de miembros de cualquier edad, siempre que mantengan una adecuada condición intelectual y física, y con el fin de asegurar una oportuna rotación de los miembros del Directorio, recomendamos que la media de edad del mismo esté comprendida entre los cincuenta y cinco y sesenta y cinco años de edad.

Una medida en este sentido permite conjugar la experiencia y conocimiento de los directores de más edad con el establecimiento de una cierta automatización para el cese de los directores, que minimice las posibles tensiones que se podrían producir en caso de no existir ninguna limitación. Asimismo, con una medida de este tipo se reduce significativamente la posibilidad de que se produzca una cierta dejadez en el ejercicio de sus funciones en aquellos directores que, en caso de ver limitada su pertenencia al Directorio en razón de su edad, vean cercana la fecha forzosa del final de su mandato. Y por último, la sustitución de miembros del Directorio por otros de menos edad consigue dinamizar el Directorio, amén de conciliar esa dinamización con la veteranía y buen juicio de los directores de más edad.

Además de los requisitos y criterios anteriores, en el caso de que existan **relaciones familiares** o de otro tipo entre los miembros del Directorio, que afecten o comprometan su independencia de criterio, **deberá informarse a la Asamblea**, para que ésta valore dicha circunstancia.

Por último, si el candidato propuesto fuere miembro de otros Directorios, será la Comisión de Nombramientos y Retribuciones quien valore si el número de Directorios de los que el candidato sea miembro, así como su

dedicación a esas funciones, desaconsejara la propuesta de nombramiento. Deberá apreciar además si existieran posibles situaciones de conflicto de interés, como en el caso de pertenencia a Directorios de sociedades de la competencia, clientes y proveedores.

Representación de los accionistas minoritarios

Las propuestas de nombramiento de directores deberán incluir un número de directores que sean representativos de la estructura del accionariado en el capital social.

Con carácter general se aprecia, como en gran parte de las materias abordadas por los LCAGC y este Informe, que la solución legal no es, en ningún modo, suficiente, por lo que serán los estatutos sociales los que deberán tratar de asegurar el nombramiento de miembros en representación del capital flotante y, en concreto, de los accionistas minoritarios, dentro de las posibilidades que de la dimensión del Directorio se deriven y sin olvidar que, en buena medida, corresponde a los propios miembros independientes del Directorio actuar en defensa de los minoritarios.

En este sentido es deseable que en las grandes compañías el Directorio designe entre los directores independientes a un ***"director independiente senior"***, que deberá estar a plena disposición de los accionistas cuando éstos adviertan dificultades de comunicación con la empresa a través de los cauces establecidos al efecto o cuando las personas responsables de mantener dicha comunicación, el presidente del Directorio, otros directores, altos ejecutivos o el departamento de relaciones con los accionistas, no actúen de forma diligente a criterio de los accionistas.

Mayoría de externos en el Directorio

El Directorio ejercitará sus facultades de propuesta de nombramiento de los directores, de modo que en su composición los **directores externos representen una amplia mayoría** sobre los internos, sobre todo en aquellas sociedades no participadas mayoritariamente por una persona, una familia o un grupo de empresas.

Asimismo, el Directorio tratará de que el conjunto de los directores que lo compongan represente un porcentaje relevante del capital social.

Designación de directores externos independientes

Los Estatutos fijarán los criterios que haya que tener en cuenta en la definición de los directores como independientes.

Las personas de reconocido prestigio profesional que puedan aportar su experiencia y conocimientos al Directorio y que, no siendo ni ejecutivos ni directores no independientes, reúnan las condiciones que aseguren su imparcialidad y objetividad de criterio, serán aptos para ser designados como directores independientes.

El director independiente tiene la misión de velar por los intereses generales de la sociedad, por el conjunto de los intereses difusos que concurren en ella y, en particular, por los intereses de los accionistas minoritarios. Como se ha dicho gráficamente, el independiente es el director que tiene la capacidad para decir "no" a una propuesta del Presidente: cuanto mayor sea esa capacidad, mayor será el grado de independencia, evitando de esta forma que en los Directorios predomine la sensación de miedo a la discrepancia sobre el deseo de transparencia, lo que no impide que los administradores sean conscientes de las responsabilidades que asumen al ocupar y desempeñar sus funciones y cuyo incumplimiento en las legislaciones más avanzadas está encuadrado en el ámbito de responsabilidad penal.

En este sentido, para ser verdaderamente independiente es necesario tener un amplio campo de actividad profesional y en el plano económico no depender exclusivamente de la pertenencia a un determinado Directorio ya que una **verdadera independencia económica** refuerza sustancialmente la independencia de criterio.

Además de lo anterior, entre las **condiciones para ser considerado independiente** destacan las siguientes:

i) No tener, o haber tenido recientemente relación de trabajo, comercial o contractual, directa o indirecta, y de carácter significativo, con la compañía, sus directivos, los directores no independientes o compañías del grupo cuyos intereses accionariales representen estos últimos. No podrán ser propuestos o designados como directores independientes

quienes hayan sido directores ejecutivos, o formado parte de la alta gerencia, en los últimos tres años, ya sea en la compañía o en las entidades mencionadas anteriormente; las personas que directa o indirectamente hayan realizado o percibido pagos de la compañía y, en general, cuantas personas tengan alguna relación con la gestión ordinaria de la compañía o se hallen vinculadas en virtud de razones profesionales o comerciales con ella, con los Directores ejecutivos o con otros altos directivos de la compañía.

ii) No ser director de otra entidad que tenga directores no independientes en la compañía.

iii) No tener relación de parentesco próximo con los directores ejecutivos, directores no independientes o la alta gerencia de la compañía. Se entiende que existe parentesco próximo cuando se trate del cónyuge o las personas con análoga relación de afectividad, los ascendientes, descendientes y hermanos del administrador o del cónyuge del administrador y los cónyuges de los ascendientes, de los descendientes y de los hermanos del administrador.

iv) Contar con un perfil profesional y personal que inspire una presunción de confianza a los accionistas en relación a su independencia.

En caso de que existiera alguna de las relaciones anteriores, este director propuesto no tendrá la consideración de independiente sino de externo, lo que no obsta a que la condición de independencia conculcada deba ser conocida y evaluada por el Directorio, previo informe de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, y recogida en el informe anual público de la sociedad. Se informará de esa circunstancia a la Asamblea en el momento de la adopción del acuerdo de nombramiento.

Consideramos que un director independiente podrá ser renovado en su cargo, sin perjuicio de que la Comisión de Nombramientos y Retribuciones deberá valorar con especial atención el tiempo de permanencia en el ejercicio de su cargo y la concurrencia en el momento de su renovación de su condición de independiente.

En cuanto a su nombramiento, no sería recomendable que el independiente fuera elegido separadamente por los minoritarios, en cuanto que, en sentido estricto, no es propiamente un representante de las minorías, lo que no significa que se pongan trabas o barreras significativas a las posibilidades de agrupamiento de los accionistas minoritarios.

Declaración de independencia de los directores *(Medida Nº 26)*

El proceso de selección debe ser complementado con una doble obligación, que sería recomendable que se recoja en la ley aplicable a las sociedades cotizadas:

i) Una obligación activa del candidato de declarar pública y explícitamente que se siente y objetivamente es independiente, tanto frente a la propia sociedad, como frente a sus accionistas y directivos, con deber expreso de indicar cualquier factor o hecho que a ojos de un tercero pueda poner en entredicho dicha independencia.

ii) El propio Directorio debe declarar que considera al candidato como independiente, en base a su propia declaración y a las averiguaciones adicionales que el consejo pueda haber realizado.

DESTINATARIOS				
PUNTOS CLAVE	GRANDES COMPAÑÍAS	EMPRESAS LISTADAS	SOCIEDADES ANÓNIMAS Y ABIERTAS	EMPRESAS CERRADAS
Procedimiento concreto de selección y Propuesta	●	●	●	●
Propuesta Justificada Comisión Nombramientos y Retribuciones	●	● (1)	● (1)	
Requisitos para ser director	●	●	●	●
Limitación media edad Directorio	●	●	●	●
Información relaciones familiares directores a Asamblea	●	●	●	●
Existencia director independiente senior	●	● (1)	● (1)	
Directores externos como mayoria en el directorio	●	●	●	
Independencia económica de directores independientes	●	●	●	●
Condiciones para ser considerado independiente	●	●	●	●
Declaración Independencia	●	●	●	●

(1): amplia base accionarial (más de 50 accionistas)

Cese de los directores *(Medida Nº 27)*

Los estatutos deberían fijar la **relación de causales de cese de los directores** como *"numerus clausus"*[38/39], de modo que se asegure el mantenimiento en el puesto de los mismos, en particular de los externos no independientes e independientes, durante el periodo para el que hayan sido elegidos.

El Directorio no podrá proponer a la Asamblea el cese sino por alguna de esas causales determinadas en los estatutos y previo informe favorable al cese por parte de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.

No obstante lo anterior, cuando el director dejara de cumplir las condiciones para su designación, y especialmente en caso de que se pudiera llegar a causar un daño al prestigio o buen nombre de la compañía, deberá dimitir inmediatamente de su cargo.

Los directores deberán poner su cargo a disposición del Directorio y formalizar, si éste lo considera conveniente, la correspondiente dimisión en los casos siguientes:

a) Si fueran ejecutivos, en cuanto cesen en los puestos a los que estuviese asociado su nombramiento como director.
b) Cuando se vean incursos en alguno de los supuestos de incompatibilidad o prohibición legalmente previstos.
c) En los supuestos en que su permanencia en el Directorio pueda afectar negativamente al funcionamiento del mismo o al crédito y repu-

[38] **PERÚ:** parece dudoso que se admita en Perú, al establecer la Ley General de Compañías que los Directores pueden ser removidos en cualquier momento, bien sea por la Junta General o por la Junta Especial que los eligió, aun cuando su designación hubiese sido una de las condiciones del pacto social.

[39] **VENEZUELA / COLOMBIA / ECUADOR / BOLIVIA:** parece admisible que los estatutos establezcan una relación como *"numerus clausus"* de causales de cese de los directores que vincule a la Asamblea, aunque lógicamente ésta siempre podría modificar los estatutos de la compañía.

tación de la compañía en el mercado, o pueda poner en riesgo los intereses de la misma.

d) En el caso de un director no independiente, cuando el accionista cuyos intereses accionariales represente en el Directorio se desprenda de su participación en la compañía.

DESTINATARIOS

PUNTOS CLAVE	GRANDES COMPAÑÍAS	EMPRESAS LISTADAS	SOCIEDADES ANÓNIMAS Y ABIERTAS	EMPRESAS CERRADAS
CAUSALES CESE DE DIRECTORES	●	●	●	●
INFORME PREVIO FAVORABLE AL CESE	●	● (1)	● (1)	
SUPUESTOS DIMISIÓN DE DIRECTORES	●	●	●	●

(1): AMPLIA BASE ACCIONARIAL (MÁS DE 50 ACCIONISTAS)

8. REGULACIÓN DE LOS DEBERES Y DERECHOS DE LOS MIEMBROS DEL DIRECTORIO O ADMINISTRADORES[40/41/42] *(MEDIDA Nº 28)*

La regulación de, entre otros, los deberes de diligencia y lealtad de los miembros del Directorio o administradores es un tema crucial en la materia de gobierno corporativo. No cabe duda de que el buen gobierno corporativo, en particular, a la vista de las lamentables experiencias vividas en los últimos años, exige no sólo defender a la compañía de la posible incompetencia o negligencia de los directores sino, sobre todo y en primer lugar, de los actos de apropiación indebida de los bienes de las compañías por parte de los directores y gestores de las mismas que en muchos casos han antepuesto sus intereses personales a los intereses societarios.

Ante la dificultad de incorporar a través de la autorregulación todas las reglas y medidas derivadas de la definición de los deberes de los administradores, su resolución está directamente relacionada con la exigencia de responsabilidad de los directores que pueda estar recogida en las legislaciones nacionales vigentes. En la actualidad, la legislación mercantil de los países CAN referida a la responsabilidad de los administradores presenta graves deficiencias y, aún más, en la práctica se consolida una cierta sensación de impunidad, ya que no existe en realidad ninguna vía eficaz para exigir la responsabilidad frente a los directores.

Por otro lado, salvo en determinadas excepciones, no se encuentran suficientemente desarrollados por vía legal los deberes de los administradores, ya que se incluyen menciones generales sin concreción alguna, lo que supone la indefinición de las infracciones a esos deberes.

En este punto, debería abordarse una profunda revisión del régimen legal aplicable, que además se debería aplicar a todas las sociedades y no, por tanto, exclusivamente a las grandes compañías o a las empresas listadas.

Es obvio que los mecanismos por los que un director puede obtener ventajas injustificadas son múltiples, y, a título de ejemplo, no deja de advertirse que el mero hecho de que se llegue a ofrecer y pagar

[40] **COLOMBIA:** la Ley 222 recoge con detalle los deberes de los administradores.

[41] **ECUADOR / VENEZUELA:** muy escasa regulación sobre los deberes de los directores, salvo menciones muy generales a la diligencia ordinaria y prudente.

[42] **BOLIVIA:** el Código de Comercio recoge básicamente la responsabilidad de los directores administradores y representantes y los deberes de diligencia, prudencia y lealtad.

una prima de control por una compañía resulta, en ocasiones, absolutamente desproporcionada en relación con su valor real, lo que da una buena prueba de que no siempre las retribuciones y las compensaciones al accionista de control y a los directores son las más respetuosas con la igualdad de trato. Esta práctica de sobrevaloración de la prima de control es una característica de los mercados menos desarrollados, y en los que no están adecuadamente implementadas normas de buen gobierno corporativo.

Se relacionan a continuación los **deberes** que entendemos que deberían estar contemplados **en los estatutos sociales** de las compañías que adopten los LCAGC, lo que no exime de la conveniencia que todos estos aspectos deban tener una traducción normativa en los países de la CAN.

Deber de diligencia o fidelidad: El director deberá cumplir los deberes impuestos por las leyes y los estatutos con fidelidad al interés social, entendido como el interés de la compañía, que será el de la creación de valor en beneficio de los accionistas.

Deber de lealtad: Los directores deberán obrar de buena fe en interés de la compañía, con la honestidad y escrupulosidad del gestor de negocios ajenos. No podrán servirse del nombre de la compañía o de su cargo en la misma para realizar operaciones por cuenta propia o de personas a ellos vinculadas, ni utilizar sus facultades para fines distintos de aquéllos para los que han sido nombrados.

Ningún director podrá realizar, en beneficio propio o de personas a él vinculadas, inversiones o cualesquiera operaciones ligadas a los bienes de la compañía, de las que haya tenido conocimiento con ocasión del ejercicio de su cargo, cuando la inversión o la operación hubiera sido ofrecida a la compañía o éste tuviera interés en ella, siempre que la compañía no haya expresamente desestimado dicha inversión u operación sin mediar influencia del director interesado.

El director no podrá ni cobrar comisiones por la celebración de contratos entre la compañía y sus proveedores ni tampoco por la prestación de los servicios de la compañía a terceros.

Este tipo de transacciones entre la empresa y los miembros del Directorio o accionistas significativos son una de las manifestaciones más evidentes de los vicios y virtudes de una compañía por las que se están quitando valor a los accionistas minoritarios. Es más, estos aspectos están siendo tratados en bastantes países a nivel regulatorio hasta el punto de desarrollar normas específicas de contabilidad aplicables a las operaciones vinculadas, de tal forma que permitan su absoluta identificación y análisis.

Comunicación y tratamiento de los conflictos de interés ***(Medidas Nº 29 y Nº 30*** [43]***)*****:** los directores deberán comunicar a la Comisión de Nombramientos y Retribuciones o al Directorio cualquier situación de conflicto, directo o indirecto, que pudieran tener frente al interés general de la sociedad. Estatutariamente deberá preverse que, en caso de existir un conflicto de interés, el director implicado se abstendrá de votar en el momento de valorar esta situación y de intervenir en la operación a la que el conflicto se refiera. Las situaciones de conflicto de interés en que se encuentren los directores serán recogidas en la publicación del informe anual de gobierno corporativo.

A los efectos señalados en este apartado, sería recomendable que los estatutos abordaran en qué supuestos una persona tendría la consideración de vinculada y, por tanto, respecto a las que se establece la obligación de informar. Desde nuestro punto de vista, tendrán la consideración de personas vinculadas a los directores las siguientes:

[43] **PERÚ:** la Ley General de Sociedades recoge una regulación detallada de los conflictos de intereses. Los directores no pueden adoptar acuerdos que no cautelen el interés social sino sus propios intereses o los de terceros relacionados, ni usar en beneficio propio o de terceros relacionados las oportunidades comerciales o de negocios de que tuvieren conocimiento en razón de su cargo. No pueden participar por cuenta propia o de terceros en actividades que compitan con la sociedad, sin el consentimiento expreso de ésta.
El director que en cualquier asunto tenga interés en contrario al de la sociedad debe manifestarlo y abstenerse de participar en la deliberación y resolución concerniente a dicho asunto. El director que contravenga las disposiciones de este artículo es responsable de los daños y perjuicios que cause a la sociedad y puede ser removido por el Directorio o por la Junta General (Asamblea) a propuesta de cualquier accionista o director.

a) El cónyuge del director o las personas con análoga relación de afectividad.
b) Los ascendientes, descendientes y hermanos del director o del cónyuge del mismo.
c) Los cónyuges de los ascendientes, de los descendientes y de los hermanos del director.
d) Las personas jurídicas en las que el Director, o cualquiera de las personas anteriores a él vinculada, mantengan una participación en el capital estable y significativa.

Especialmente importante es la necesaria extensión subjetiva de los deberes y de la consideración de personas vinculadas, en el supuesto de que el director sea una persona jurídica[44]. Es más, esta extensión de los deberes al director persona jurídica, si cabe, debería ser más clara en estos casos ya que el origen de su actuación es más opaco que el caso de administradores personas físicas.

En consecuencia, se deberá entender que son personas vinculadas las siguientes: i) los directores de hecho, incluyendo los directores ocultos, o de derecho; ii) los liquidadores; iii) los apoderados con poderes generales del director persona jurídica; iv) las sociedades de su mismo grupo y v) las personas que respecto del apoderado del director persona jurídica tengan la consideración de personas vinculadas a los directores de conformidad con lo establecido anteriormente.

Deber de No Competencia: Este deber se descompone en una doble obligación de información y de la imposibilidad de la prestación de servicios a la competencia en un plazo determinado desde el momento del cese.

a) Los directores deberán comunicar la participación accionarial o de negocio que tuvieran en el capital de las compañías de la competencia así como los cargos o las funciones que ejerzan en las mismas, y la realización, por cuenta propia o ajena, de actividades análogas al objeto social de la compañía.
b) Los estatutos podrán establecer que el director que cese en el cargo no podrá aceptar su designación como director de otra compañía de la competencia, durante un período de dos años a contar desde que se produzca el cese, salvo autorización expresa del Directorio de la empresa en la que cesa, y sin perjuicio de lo que, para estos casos, pudieran establecer las normas aplicables.

La experiencia nos muestra que deberían determinarse reglas claras para que el director que cesa y que además es ejecutivo pueda iniciar un proceso de competencia con la compañía en la que ha cesado mediante la atracción del personal más calificado, de los clientes o usar en beneficio de su nuevo empleador información de la compañía en la que ha cesado. No parece que las limitaciones a prestar servicios a la competencia se deban extender a los directores independientes o no independientes, que en todo caso quedarían sujetos a la obligación de secreto que se señala en el párrafo siguiente.

Deber de secreto: Los estatutos deberían establecer las reglas de secreto aplicables a los directores, que, como mínimo, han de incluir:

a) Los directores, en el ejercicio de su cargo y después de cesar en él, deberán guardar secreto de las informaciones de carácter confidencial, datos o antecedentes que conozcan como consecuencia de su cargo.
b) Salvo lo que prevean las leyes, la información señalada no podrá ser comunicada o divulgada.
c) El director no podrá usar información no pública de la compañía con fines privados si no media un acuerdo previo del Directorio.

Derecho al uso de los activos sociales: El director no podrá utilizar para su uso personal los activos de la compañía ni tampoco valerse de su posición en esta última para obtener una ventaja patrimonial que no le corresponda por razón de sus funciones, a no ser que haya satisfecho una contraprestación adecuada.

Derecho de información *(Medida Nº 31)*: Para el adecuado desempeño de sus funciones, el director podrá exigir no sólo la obtención de la información relativa a los asuntos que se vayan a deliberar, ante la que, con carácter general, no debería admitirse excepciones por razón de confidencialidad, sino toda aquélla que resuelve relevante para el correcto ejercicio de las funciones de su cargo.

[44] **EN EL CASO DE QUE SE ADMITA TAL POSIBILIDAD:** en general todos los Directores son personas físicas o naturales.

En concreto, y con carácter mínimo, los estatutos deberán recoger el derecho de los directores a:

a) Recabar información sobre cualquier aspecto de la compañía, examinar sus libros, registros, documentos, contactar con los responsables de los distintos departamentos y visitar las instalaciones, siempre que así lo exija el desempeño de sus funciones, salvo que se trate de información especialmente confidencial y de acuerdo con la disponibilidad de la gerencia de la compañía.

b) Obtener y disponer de información acerca de los asuntos a tratar en cada sesión del Directorio con antelación suficiente, y en forma debida, que permita su revisión, salvo asuntos que excepcionalmente requieran una especial confidencialidad de modo que sólo sea informado durante el transcurso de la reunión del Directorio.

Derecho a contar con el auxilio de expertos *(Medida Nº 28)*: Los estatutos deberán tratar de concretar la posibilidad de que los Directores obtengan el auxilio de expertos externos o internos de la compañía.

Los directores, en el ejercicio de sus funciones, deberían poder obtener el auxilio de los expertos internos de la compañía, así como proponer al Directorio la contratación de asesores externos que les auxilien en relación con los posibles problemas que se puedan plantear en el ejercicio del cargo, en caso de que fuesen problemas concretos de cierto relieve y complejidad.

Los estatutos deberían prever excepciones al ejercicio de ese derecho en caso de que el Directorio lo considere innecesario, de coste desproporcionado en relación con la importancia del problema y los activos e ingresos de la compañía, o si tal asesoramiento pudiera ser adecuadamente prestado por expertos y técnicos de la propia compañía.

DESTINATARIOS

PUNTOS CLAVE	GRANDES COMPAÑÍAS	EMPRESAS LISTADAS	SOCIEDADES ANÓNIMAS Y ABIERTAS	EMPRESAS CERRADAS
Definición y Regulación Debers directores en estatutos	●	●	●	●
Declaración conflicto de interés de directores	●	●	●	●
Previsión en Estatutos del manejo de los conflictos de interés	●	●	●	●

9. La retribución de los directores *(Medida Nº 32)*

En la tendencia actual de consolidar un marco de transparencia informativa por parte de las sociedades, el conocimiento de la remuneración de los directores y alta gerencia se ha convertido en uno de los puntos de mayor debate.

Como principio general podría afirmarse que para el buen funcionamiento de una empresa, **el Directorio debe estar suficientemente remunerado**. La tendencia imperante de forzar rebajas permanentes de las retribuciones de los directores entendemos no conducen a ninguna parte, ya que, de darse, pueden provocar pagos injustificados y sin control que son el origen de muchos problemas que acentúan la brecha de los intereses y motivaciones propios del accionista minoritario (el dividendo y la creación de valor) y de los accionistas más significativos, que, por la posibilidad que tienen de participar en la administración y gestión de la empresa, añaden a las motivaciones anteriores la derivada de una remuneración elevada y, en

el peor de los casos, los beneficios derivados de participar en operaciones vinculadas.

Por tanto, podría afirmarse que los accionistas esperan que las remuneraciones de los miembros del Directorio no excedan lo que sea necesario para vincular a la empresa a personas competentes y que, de una u otra forma, esas **remuneraciones sean congruentes con el rendimiento del propio director y de la compañía**. Esta aspiración necesariamente supone la necesidad de unos determinados niveles de información que permita a los accionistas escrutar o evaluar la razonabilidad de las remuneraciones a percibir por sus directores.

Propuesta y aprobación

Aunque en la retribución de los directores se pueda y, de hecho, se distinga en muchos casos entre la retribución del ejecutivo principal, la de los directores ejecutivos, y la del resto de directores, las recomendaciones que se señalan a continuación deberían aplicarse con carácter general.

En primer lugar, se debe abordar la fijación de la política de retribución de los directores. En general, consideramos que debería ser la Asamblea el órgano social con competencia para aprobar las líneas directrices de la política de retribución del Directorio, siempre previa propuesta razonada del mismo, con informe previo de la correspondiente Comisión de Nombramientos y Retribuciones, si existiera, o, en caso contrario, de un director independiente designado a tal efecto.

La Asamblea debería fijar la política de retribución de los directores adoptando las medidas que estime más convenientes para su mantenimiento, corrección o mejora y, en particular, en orden a ajustar dicha política a los **principios de moderación y en relación con los rendimientos obtenidos por la compañía.**

Independientemente de que en muchas legislaciones nacionales la fijación de la retribución concreta de cada Director sea una competencia de la Asamblea General de Accionistas, lo más flexible sería que de acuerdo con la política de retribución previamente aprobada por la Asamblea, sea la Comisión de Nombramientos y Retribuciones si la hubiere, y en su defecto, el Directorio con el informe previo del Director Externo Independiente, el órgano competente para la determinación de la retribución concreta.

Información sobre la retribución *(Medida Nº 33)*

La retribución de los directores será transparente. El Directorio debería incluir en la información anual y en el informe anual de gobierno corporativo la información de la remuneración total y global percibida por los directores de cualquier empresa del grupo.

A estos efectos, se entenderá comprendida dentro de la remuneración el importe de los sueldos, dietas y otros emolumentos de cualquier clase devengados en el curso del ejercicio por los directores, cualquiera que sea su causa, en dinero o en especie, así como las obligaciones contraídas por la sociedad en materia de pensiones o de pago de primas de seguros de vida, respecto tanto de los directores antiguos como actuales, así como aquellas primas de seguro por responsabilidad civil contratadas por la compañía a favor de los directores.

Contenido de la retribución

En el caso de los directores internos es recomendable que parte de su remuneración se fije en función de los resultados de la empresa, de sus responsabilidades, así como de su rendimiento individual, de manera que se trate de incentivar el objetivo de maximizar el beneficio de la compañía.

La Comisión de Nombramientos y Retribuciones deberá valorar con prudencia cada una de las modalidades de retribución. Para el caso de las grandes compañías y de las empresas listadas, deberá vigilarse con especial énfasis los paquetes retributivos que por sus características vinculan su atractivo para el que los percibe, normalmente directores ejecutivos o internos, con la creación de valor a corto plazo. Estas variantes retributivas (opciones sobre acciones) pueden animar a la toma de decisiones contrarias al crecimiento sostenido y a la permanencia de la empresa en el tiempo.

En el caso de los directores externos, su remuneración debe estar vinculada a su dedicación y grado de responsabilidad. Con carácter general, su paquete retributivo no debe incluir opciones sobre acciones. No obstante, en aquellos casos en los que esta modalidad sea utilizada, deberá ser autorizada por la

Asamblea de Accionistas, y su ejercicio deberá de verse condicionado a un horizonte temporal determinado a partir de la fecha de abandono de la compañía por parte del director externo.

No podrá existir ninguna otra retribución, ni asunción de gastos, ni prestaciones en especie en general, distintas de lo aprobado de acuerdo con la política de retribuciones.

Parece evidente que, en esta misma línea y vinculado con el deber de lealtad, en ningún caso se debería admitir que el acceso a los medios o bienes de la compañía, ni la realización de operaciones en las que se obtenga un beneficio no justificado, pueda nunca entenderse como una forma alternativa de obtención de compensaciones por los directores.

Finalmente, es necesario que el establecimiento de cláusulas de garantía o de blindaje para casos de despido o cambios de control a favor de los componentes de la alta gerencia deben ser aprobados formalmente y moderados por el Directorio, previo informe de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, evitando así que se produzcan situaciones abusivas o poco justificables.

Cuando los compromisos de este tipo de cláusulas, en términos de indemnización pactada, superen unos determinados importes (por ejemplo tres años del salario del ejecutivo), el exceso debe ser necesariamente provisionado en el balance del mismo ejercicio en el que se apruebe, constando su importe separadamente.

DESTINATARIOS

PUNTOS CLAVE	GRANDES COMPAÑÍAS	EMPRESAS LISTADAS	SOCIEDADES ANÓNIMAS Y ABIERTAS	EMPRESAS CERRADAS
Remuneración Adecuada del Directorio	●	●	●	●
Remuneraciones acordes con Rendimientos	●	●	●	●
Política Retributiva aprobada por la Asamblea	●	●	●	●
Retribución personal aprobada por Comisión de Nombramientos	●	● (1)	● (1)	
Retribución Transparente	●	● (1)	● (1)	
Inexistencia de retribuciones no contempladas en el Informe de Gobierno Corporativo	●	● (1)	● (1)	

(1): amplia base accionarial (más de 50 accionistas)

10. La organización del Directorio *(Medida Nº 35)*

Nos referimos en este apartado a la organización del Directorio, en cuanto a los cargos que en su estructura deberían designarse entre sus miembros y a las Comisiones que, en su seno, es recomendable constituir.

El Presidente del Directorio *(Medida Nº 36)*

En nuestra opinión, el **presidente del Directorio debería ser elegido entre los miembros externos** del mismo, por lo que podrá ser o un director no independiente –lo que resultaría, en principio, lo más habitual– o un director independiente. Esta regla debería ser, en cualquier caso, de aplicación para las grandes compañías.

Esta regla se basa en la previsión de carácter general de evitar en la estructura de gobierno de la sociedad, la excesiva concentración de funciones o atribuciones en determinadas personas, como el presidente del Directorio, sus miembros y en particular el Ejecutivo Principal.

Sin embargo, limitar la condición de presidente del Directorio a los miembros externos del mismo es una cuestión que ha suscitado una intensa polémica en los distintos debates sobre gobierno corporativo de los últimos tiempos.

Esta polémica se basa en la multiplicidad de situaciones empresariales que existen en la práctica, de modo que, en ciertos casos, no se entendería el desarrollo de una sociedad sin el liderazgo del ejecutivo principal que es, además, presidente del Directorio.

Sin duda, la acumulación de cargos puede proporcionar a la compañía indudables ventajas, como, además de un liderazgo claro que permite un proceso de toma de decisión más eficiente que en el caso de la separación de poderes, la ágil transmisión de información entre la dirección de la sociedad y el Directorio.

No obstante, los riesgos de esta acumulación de poderes son evidentes, ya que se ha constatado empíricamente que las sociedades donde existe un único líder son más proclives a prácticas irregulares que pueden culminar en escándalos financieros, debido fundamentalmente a la menor independencia del Directorio respecto a la alta dirección y, en consecuencia, su menor eficacia en el cumplimiento de su función de supervisión y control.

Por tanto, las innegables ventajas que ofrece la acumulación de cargos en la empresa no deberían llevarnos a renunciar a **recomendar que la mejor opción sea la de la separación de los cargos**, aun a pesar de que en muchos países esta práctica no esté generalizada[45].

Respecto a las competencias del Presidente del Directorio, se deberán fijar en los estatutos, entre las que estarán naturalmente las de convocar al Directorio, formar la Agenda de sus reuniones, presidirlo y dirigir sus debates y hacer ejecutar sus acuerdos.

Además, en el Reglamento de Régimen Interno del Directorio se le debería reconocer un amplio campo de actuación en el desarrollo de los Directorios, que además de deliberar sobre las cuestiones contenidas en la Agenda, lo hará sobre todas aquellas que el Presidente determine, o que sean propuestas por dos o más de los directores, aunque no estuvieran incluidas en la Agenda de la reunión.

En la mayoría de los casos, y precisamente por su carácter de director externo, habitualmente le corresponderá presidir las Asambleas Generales de accionistas.

Consideramos que el Presidente del Directorio no debería tener voto dirimente. Ahora bien, estatutariamente se podría prever que tuviera tal voto en situaciones muy excepcionales, derivadas de la existencia de vacantes en el Directorio no cubiertas por los suplentes, por las que el número de miembros fuera par y no fuera posible adoptar acuerdos, siempre que las leyes vigentes no lo impidan.

No obstante lo anterior, en el caso de que por concurrir razones en la compañía que justifiquen que el cargo de Presidente del Directorio coincida con el de ejecutivo principal se deberá evitar la concentración de poder anteriormente señalada, estableciéndose los necesarios contrapesos de poder, como la figura de un segundo ejecutivo principal o un vicepresidente del Directorio elegido entre sus miembros externos, con ciertas funciones adicionales relativas al devenir del Directorio.

El Vicepresidente del Directorio

Como miembro del Directorio que sustituya en sus funciones al Presidente, el Directorio podrá nombrar entre sus miembros a uno o a varios Vicepresidentes.

En nuestra opinión, este Vicepresidente *(Lead Director),* es muy recomendable que sea, asimismo, un

[45] **PAÍSES DE LA CAN:** Salvo que el Directorio delegue todas sus funciones en su Presidente, o eventualmente en un Director concreto, la figura de Primer Ejecutivo normalmente se identifica con el Gerente General, que *a priori* no suele ser miembro del Directorio. Por tanto, para que se pueda producir la acumulación de cargos, primero el Gerente General debe ser elegido miembro del Directorio, opción que los LCAGC recomiendan, y en segundo lugar, debería ser elegido Presidente del Directorio y en muchos casos recibir una expresa delegación de las funciones del Directorio, algo que los LCAGC desaconsejan.

miembro externo del Directorio, de forma similar al Presidente, pero con mayor razón en el caso de que el Presidente fuera ejecutivo, como un mecanismo de contrapeso de poder.

Los estatutos de la compañía deberán prever la figura y establecer sus funciones, así como los supuestos en los que vaya a sustituir al Presidente. En general sus funciones no se deben limitar a actuar siempre en sustitución y deberían ser más relevantes en el caso en el que el Presidente del Directorio fuera el ejecutivo principal de la compañía, situación en la que en todo caso podrá convocar al Directorio, firmar la convocatoria de la Asamblea General de Accionistas, y presidir la sesión de evaluación del Presidente del Directorio.

El secretario del Directorio *(Medida Nº 37)*

Sin duda la figura de un **secretario del Directorio que goce de cierta autonomía** en su función es muy importante para asegurar el cumplimiento de las medidas y recomendaciones de gobierno corporativo.

Este enfoque no obstante, choca con la tradición jurídica de todos los países de la CAN, que apenas le atribuyen al Secretario una mera función de redactor de las actas según el tenor de lo acordado por el Directorio, y sin ninguna posibilidad de calificación jurídica de los acuerdos adoptados.

Los estatutos, así como el Reglamento de Régimen Interno del Directorio deberían recoger las reglas de nombramiento y las funciones del Secretario, entre las cuales sería recomendable que se encontraran las que se relacionan a continuación:

a) Conservar la documentación social, reflejar debidamente en los libros de actas el desarrollo de las sesiones, y dar fe de los acuerdos de los órganos sociales.
b) Velar por la legalidad formal y material de las actuaciones del Directorio y garantizar que sus procedimientos y reglas de gobierno son respetados y regularmente revisados.
c) Comprobar la regularidad estatutaria de las actuaciones del Directorio, el cumplimiento de las disposiciones emanadas de los organismos reguladores, y la consideración, en su caso, de sus recomendaciones, así como velar por la observancia de los principios o criterios de gobierno corporativo aceptados por la compañía y las normas del Reglamento de Régimen Interno.

El Secretario deberá garantizar el cumplimiento de la legalidad formal y material de los requisitos previstos para la convocatoria, constitución y proceso de toma de decisiones, así como la vigilancia en relación con el respeto a los procedimientos y reglas de gobierno de la compañía.

El Directorio podrá nombrar un Vicesecretario, que podrá ser o no director, que asista al Secretario y le sustituya en sus funciones en caso de ausencia. Por las funciones a desempeñar, sería aconsejable que el Vicesecretario fuera experto en Derecho.

El Secretario, que recomendamos fuera miembro del Directorio, deberá auxiliar al Presidente en sus labores, y gozará de independencia en el ejercicio de sus funciones y, en cualquier caso, su nombramiento y remoción dependerá del propio Directorio.

Por la importancia de sus funciones, en cuanto que es garante de las normas legales, estatutarias y reglamentarias, resulta muy oportuno hacer hincapié en que el Secretario tuviera cierta independencia y estabilidad, de modo que tanto su nombramiento como su remoción fuera objeto de una especial consideración de la Comisión de Nombramientos y Remuneraciones.

El Ejecutivo Principal[46] *(Medida Nº 34)*

La mejor organización del buen gobierno corporativo exige establecer una **separación entre administración o gobierno y gestión.** Con carácter general, la política del Directorio debe consistir en delegar la gestión ordinaria de la sociedad en el equipo de gerencia, concentrando su actividad en la función general de supervisión. La separación entre la administración y la gestión se convierte así en la fórmula ideal para que cada cual cumpla su función con la máxima eficacia. De esta forma, los Directores son

[46] **COLOMBIA:** el Código Marco de CONFECAMARAS detalla las funciones del ejecutivo principal, que, en general tiene la misión de ejecutar las directrices y estrategia corporativa aprobadas por el Directorio.

los responsables del control y vigilancia de que la empresa está siendo dirigida eficazmente, y los gestores, como ejecutivos profesionales, no deben ver alterada su actuación por injerencias del Directorio. Sin embargo, la separación entre gestión y gobierno o administración en ningún caso debería llevar a la adopción de decisiones o a la toma de medidas de importancia por parte de los órganos de gestión de la compañía sin control por el Directorio.

El ejecutivo principal es el responsable de ejecutar las directrices y estrategia corporativa aprobadas por el Directorio, deberá asumir la superior inspección de los servicios administrativos, y sus funciones y competencias deberán estar establecidas en los estatutos.

Se ha planteado reiteradamente si el ejecutivo principal debería ser o no miembro del Directorio. Tal y como se ha señalado en un apartado anterior nuestra recomendación es que el ejecutivo principal no sea además Presidente del Directorio. Ahora bien, adicionalmente, a la posibilidad de que el ejecutivo principal sea Presidente del Directorio se plantea un dilema añadido en relación a su pertenencia o no al Directorio.

Existe una opinión ampliamente extendida que defiende que el ejecutivo principal no sea parte del Directorio[47], aunque en nuestra opinión, la solución mas congruente con el sistema monista del órgano de administración que se consagra en la totalidad de las leyes mercantiles de los países de la CAN, es que el **ejecutivo principal debería pertenecer al Directorio**, como forma de garantizar la cercanía y el conocimiento de los asuntos de la compañía, y tendrá la consideración de Director Interno aun en el supuesto de que sea un accionista significativo de la sociedad.

Los miembros del Directorio, tanto internos como externos, deberán tener un régimen de responsabilidad común e igual, ya que en el marco de un Directorio, en su calidad de órgano colegiado, todos los directores tienen funciones de supervisión y comparten un mismo ámbito de responsabilidad en cuanto a las decisiones del Directorio.

En todo caso, el nombramiento del ejecutivo principal debería ajustarse a las reglas para la propuesta de miembros del Directorio, incluso en el caso de que no fuera Director. Del mismo modo, estará sujeto al mismo régimen de selección y propuesta por la Comisión de Nombramientos y Remuneraciones y a los deberes de los miembros del Directorio.

En cuanto a su cese, se considera que, a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Remuneraciones, el Directorio podrá removerlo en cualquier momento y sin que sean de aplicación las causales de cese de los directores.

En cuanto a su retribución, y sin perjuicio de la aplicación de las recomendaciones contenidas en el apartado correspondiente de este Informe para los directores, se podrá establecer que una parte razonable de la **remuneración del ejecutivo principal fuera variable y dependiera de los resultados de la gestión de la compañía.** Ahora bien, de establecerse esa parte variable vinculada a los resultados de la compañía, se entiende que ésta no debería ser la mayor parte de la remuneración, sino que debería estar limitada a un porcentaje que entendemos que podría ser el de un tercio de la remuneración total que perciba, con el fin de que no llegue a orientar su gestión a la obtención de beneficios empresariales a corto plazo.

En el caso de las empresas cotizadas, la vinculación de la retribución del ejecutivo principal al proceso de creación de valor mediante la aprobación de planes de entrega de acciones o de opciones sobre acciones deberá fijarse con arreglo a los máximos criterios de prudencia y determinarse con detalle en la política de retribuciones aprobada por la Asamblea.

Si los accionistas entendieran que existen razones justificadas para que el ejecutivo principal no forme parte del Directorio, tendrá la obligación de asistir a requerimiento del Directorio a sus sesiones, con el objeto de informar sobre los distintos puntos de la Agenda del día o cualquier otro tema que se le solicite, con la excepción de aquellas sesiones en las que se delibere sobre su propia gestión.

[47] **COLOMBIA:** "Principios y Marco de referencia para la elaboración de un Código de Buen Gobierno Corporativo" de CONFECÁMARAS considera que los ejecutivos clave de la sociedad, no podrán ser miembros de la Junta Directiva (Directorio) así como ningún empleado de la misma.

La alta gerencia *(Medida Nº 38)*

De forma congruente con la separación entre administración o gobierno, propia del Directorio, y gestión, ésta se deberá delegar en el ejecutivo principal y en la alta gerencia de la compañía, como colectivo técnico y ejecutivo de gestión bajo la dirección del ejecutivo principal[48].

Por tanto, la importancia de la figura del ejecutivo principal[49] motiva que le sea de aplicación el mismo régimen de derechos y deberes aplicable a los miembros del Directorio, aun en el caso de que el ejecutivo principal no sea director.

Sin embargo, para la alta gerencia se debería prever un régimen de derechos y deberes similar, aunque con un alcance más limitado. La práctica habitual por la que la actividad de los miembros de la alta gerencia no suele ser conocida o monitoreada por los accionistas o el mercado, así como su mayor cercanía al capital, motivan que se deba producir una extensión subjetiva del deber de lealtad aplicable a los directores, así como otros deberes de naturaleza análoga (secreto y no competencia fundamentalmente), a la alta gerencia. Esta extensión de responsabilidad deberá estar contemplada en los Estatutos de la sociedad, señalando los deberes que se consideran de aplicación también para la alta gerencia.

DESTINATARIOS

PUNTOS CLAVE	GRANDES COMPAÑÍAS	EMPRESAS LISTADAS	SOCIEDADES ANÓNIMAS Y ABIERTAS	EMPRESAS CERRADAS
Presidente elegido entre miembros externos	●	●	●	
Separación entre Presidente Directorio y Principal Ejecutivo	●	●	●	●
No voto dirimente al Presidente	●	●	●	●
Reforzar posición e independencia del Secretario	●	●	●	●
Separación entre Administración y Gestión	●	●	●	●
Ejecutivo Principal miembro del Directorio	●	●	●	●
Remuneracion variable del Ejecutivo Principal	●	●	●	●
Derechos y Deberes de la Alta Gerencia	●	●	●	●

[48] **PAÍSES DE LA CAN:** de forma congruente con lo previsto en varias regulaciones de los países de la zona consideramos que, no debería haber mas de una cuarta parte de miembros del Directorio que además fueran gerentes de la compañía.

[49] **PAÍSES DE LA CAN:** En algunos países de la CAN, el ejecutivo principal suele quedar identificado con la figura del Gerente General, el que, en algunos marcos legales, es considerado administrador de la sociedad y sujeto, por ley, a los mismos derechos y deberes de los directores, independientemente de si es o no miembro del Directorio.

11. Reglas sobre funcionamiento, convocatoria y organización del Directorio (Medidas Nº 31, Nº 39 y Nº 42)

Con el fin de aumentar la eficacia en el funcionamiento del Directorio, es necesario que su Reglamento de Régimen Interno establezca las reglas de convocatoria, la periodicidad de las reuniones, los procedimientos para su desarrollo, y el alcance de su facultad de propuesta de candidatos a Director. Es claro que en una buena parte de las empresas de los países de la CAN, los Directorios no cumplen adecuadamente sus funciones por cuanto que no tienen una organización sistemática de sus reuniones y en muchos casos funcionan como verdaderos *"Directorios de papel"*.

Partiendo de la obligación que el Directorio tiene de **reunirse con la periodicidad** que fijen los estatutos, es muy recomendable que el Directorio apruebe, al principio de cada año, un calendario concreto de sesiones ordinarias para el año en curso, sin perjuicio de que pueda reunirse cuantas veces sea necesario.

Por otra parte, consideramos que la práctica de sesiones no presenciales del Directorio debería limitarse a los casos en los que razones de necesidad y urgencia así lo exijan[50].

Estimamos, por tanto, que el Directorio y sus Comisiones deberían reunirse cuantas veces sea necesario para el adecuado cumplimiento de sus funciones, siempre que sea convocado por su Presidente o quien le sustituya, con la frecuencia que se estime necesaria, celebrando, al menos, el número de reuniones al año que se fije en los estatutos.

Además, el Presidente debería convocar el Directorio cuando lo soliciten dos o más directores.

Como ya se ha señalado anteriormente, con el objetivo de hacer más efectiva la actuación del Directorio mediante la participación activa de sus miembros, la convocatoria del mismo debe acompañarse de los documentos o la **información suficiente**, con el fin de que los directores puedan tomar sus decisiones de manera razonada y justificada.

La asistencia de los directores titulares a las sesiones del Directorio es considerada en gobierno corporativo un elemento fundamental, en tanto éstos han sido elegidos por los accionistas para aportar sus conocimientos, experiencias y perfil a la Sociedad. En consecuencia, la Sociedad debería hacer pública la asistencia de los directores a las sesiones del Directorio así como a los eventuales Comités de los que forme parte, tanto en el Informe anual como, para los casos aplicables, en la página web corporativa.

Finalmente, el Directorio deberá , al menos una vez al año, **autoevaluar la eficacia** de su trabajo como órgano colegiado, la razonabilidad de sus normas internas y la dedicación y rendimiento de sus miembros, proponiendo, en su caso, las modificaciones a su organización y funcionamiento que considere pertinentes.

DESTINATARIOS

PUNTOS CLAVE	GRANDES COMPAÑÍAS	EMPRESAS LISTADAS	SOCIEDADES ANÓNIMAS Y ABIERTAS	EMPRESAS CERRADAS
Reuniones Periodicas del Directorio	●	●	●	●
Entrega de Información Suficiente	●	●	●	●
Autoevaluación del Directorio	●	●	●	●
Publicidad asistencia Directores	●	●	●	●

[50] **PERÚ:** se regula con detalle en la legislación peruana de sociedades.

12. Comisiones del Directorio *(Medida Nº 40)*

Con el fin de hacer el seguimiento y control del funcionamiento interno, el Directorio se dividirá por áreas de las cuales se deberá responsabilizar a directores concretos y, en el caso de las grandes compañías y otros tipos de empresas, a comisiones especializadas constituidas en su seno.

Consecuentemente, el Directorio, en el caso de empresas de cierta dimensión y complejidad en su gestión, deberá **conformar comisiones** para ejercer ciertas funciones, siendo las más frecuentes la Comisión de Auditoría y la Comisión de Nombramientos y Remuneraciones y, en función de las características del negocio, las sociedades valorarán la oportunidad de dotarse de una Comisión de Riesgos.

Estas Comisiones, compuestas con carácter general por mayoría de miembros externos,deberán actuar como apoyo, estudio, y, al menos, tendrán capacidad de informar y proponer al Directorio sobre las materias objeto de su competencia y, eventualmente, se les podrá encomendar la decisión sobre determinadas cuestiones.

Si existiera una Comisión Ejecutiva, a la que se podrían delegar determinadas funciones no indelegables del Directorio o no atribuidas a las otras Comisiones del mismo, su composición debería reflejar un equilibrio de miembros similar al existente en el propio Directorio.

El Reglamento de Régimen Interno del Directorio debería prever que las Comisiones tengan informado permanentemente al Directorio acerca del desarrollo de las funciones de su competencia, así como los procedimientos y periodicidad de la información que deben suministrar los presidentes de las Comisiones al Directorio.

La Comisión de Auditoría[51]

a) La Comisión de Auditoría debería estar integrada por un mínimo de tres y un máximo de cinco **directores externos**. Donde exista, el comisario, revisor fiscal o el síndico deberán asistir a sus reuniones, y en el caso de que fueran directores formar parte de la misma[52]. Deberá ser el Directorio el órgano que fije el número concreto de sus miembros y designe a los mismos, para lo que tendrá en cuenta sus conocimientos y experiencia profesional en el ámbito económico financiero, y su retiro se hará a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.
b) Los miembros de la Comisión cesarán en ese cargo cuando cesen como directores de la compañía, o cuando así lo acuerde el Directorio. No obstante lo anterior, parece lógico que se establezca un plazo máximo para ejercer como presidente de la Comisión de Auditoría, y, en consecuencia, proponemos que debería ser sustituido en el periodo fijado en los estatutos que consideramos no debería ser superior a los cinco años, pudiendo, eventualmente, ser reelegido una vez transcurrido un periodo que se estime adecuado, como por ejemplo, de dos años desde su cese, todo ello sin perjuicio de su continuidad como miembro de la Comisión si así lo acuerda el Directorio.

El principal cometido de la Comisión de Auditoría será asistir al Directorio en sus funciones de vigilancia mediante la evaluación de los procedimientos contables, la verificación de la independencia del auditor externo y la revisión de los sistemas de control interno[53]. En concreto, la Comisión de Auditoría debería asumir las siguientes competencias:

a) Informar en la Asamblea General de Accionistas sobre las cuestiones que en ella planteen los accionistas en materias de su competencia.

---

[51] **BOLIVIA:** ley del BONOSOL Art 21°. (Comité de Auditoría). I. En las sociedades en las que los Fondos de Pensiones tengan al menos un veinte por ciento (20%) del Capital Social, el Directorio designará un Comité de Auditoria conformado por tres miembros independientes, dos de los cuales serán obligatoriamente directores que representen a los socios minoritarios. II. El Comité de Auditoria tiene las siguientes atribuciones: a) examinar los Estados Financieros, b) proponer a la Junta General Ordinaria de Accionistas la designación de los Auditores Externos, c) revisar periódicamente las remuneraciones de los ejecutivos, d) examinar y evaluar los contratos y operaciones con partes relacionadas con el socio que ejerce el control de la administración, e) controlar el área de Auditoria Interna de la empresa.

[52] Entendemos que deben asistir aunque no sean miembros del Directorio precisamente para cumplir más a decididamente su función sin que tal asistencia le pueda quitar independencia.

[53] Habría que prever que actuara en coordinación con la persona que según la legislación de cada país esta encargado de la verificación de cuentas como el comisario o revisor fiscal.

b) Proponer al Directorio, para su sometimiento a la Asamblea General de Accionistas, la designación del auditor externo y las condiciones de contratación y, en su caso, la revocación o no renovación del mismo.
c) Supervisar los servicios de auditoría externa e interna.
d) Llevar las relaciones con los auditores externos y, en particular, evaluar todas aquellas cuestiones que puedan poner en riesgo su independencia.
e) Asegurar que los criterios contables vigentes en cada momento se aplican adecuadamente en la elaboración de los estados financieros que el Directorio presenta a la Asamblea, y procurar que la empresa no se quede al margen de los procesos de implementación, a nivel nacional o sectorial, de las normas internacionales de contabilidad.
f) Recibir el informe final de auditoría y en el caso de que contengan reservas y salvedades, explicar su contenido y alcance a los accionistas, y, si fuera cotizada o registrada como emisora de valores, a los mercados de capital.
g) Conocer el proceso de información financiera y los sistemas de control interno de la compañía.
h) Revisar las cuentas de la compañía, vigilar el cumplimiento de los requerimientos legales y la correcta aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados.
i) Verificar que toda la información periódica que se ofrezca a los mercados se elabore conforme a los mismos principios y prácticas profesionales que las cuentas anuales, supervisando esa información antes de su difusión.

Los miembros de la Comisión, que deberían ser externos, y que tienen tales competencias, están obligados a hacer uso de ellas, so pena de incurrir en responsabilidad *"in vigilando"*. Evitar la responsabilidad es, sin duda, el mayor acicate para que un Director cumpla fielmente con sus deberes.

Comisión de Nombramientos y Retribuciones

La Comisión de Nombramientos y Retribuciones debería estar integrada por un mínimo de tres y un máximo de cinco **directores que deberán ser externos en su mayoría.** Corresponderá al Directorio la fijación del número concreto de sus miembros y la designación de los mismos, para lo que debería tener en cuenta sus conocimientos y experiencia profesional en el ámbito económico financiero, y su cese como miembros de dicha Comisión.

El principal cometido de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones es asistir al Directorio en sus funciones de nombramiento, reelección, cese y retribución de los directores y de la alta gerencia de la compañía, autorizar e informar de las operaciones con partes vinculadas y vigilar la observancia de las reglas de gobierno de la compañía, revisando periódicamente el cumplimiento de sus reglas, recomendaciones y principios.

DESTINATARIOS

PUNTOS CLAVE	GRANDES COMPAÑÍAS	EMPRESAS LISTADAS	SOCIEDADES ANÓNIMAS Y ABIERTAS	EMPRESAS CERRADAS
Reparto de competencias entre directores	●	●	●	●
Comisiones especializadas	●	●	● (1)	
Comisiones conformadas por miembros externos	●	●	● (1)	

(1): amplia base accionarial (más de 50 accionistas)

13. Competencia en materia de control de las operaciones vinculadas: autorización de operaciones vinculadas[54] *(Medida Nº 41)*

En la misma línea que hemos señalado al hablar de los deberes de los directores, la combinación de una estructura accionarial en la que se da la prevalencia de los accionistas de control y la ausencia de un marco jurídico que discipline la realidad[55], debería hacer de las operaciones vinculadas la mayor preocupación para los accionistas minoritarios, pues genera un riesgo de abuso o apropiación en su perjuicio y en beneficio de los accionistas significativos.

Por ejemplo, recientes transacciones en las que los adquirentes han pagado primas muy significativas para hacerse con paquetes minoritarios de acciones que, de facto les permitían el control de la sociedad y que abrían un abanico de posibles operaciones vinculadas entre las empresas involucradas, muestran claramente que un accionista de control hábil puede extraer de la empresa controlada un flujo de beneficios, directos e indirectos, muy superior al que recibe el socio minoritario.

La Comisión de Nombramientos y Retribuciones, o en su defecto, el Director Externo Independiente, deberán ser los encargados del conocimiento y valoración de cualquier transacción directa o indirecta que pueda realizarse entre la compañía y un accionista significativo, directores, miembros de la alta gerencia o empleados de la misma, así como sus partes vinculadas, con objeto de impedir que éstos puedan hacer uso de su posición para obtener ventajas especiales. La valoración de la transacción deberá consignarse en un informe, a ser entregado al Directorio, donde se determine el respeto de la operación a la igualdad de trato de los accionistas y a las condiciones de mercado. Lo anterior es asimismo aplicable a las transacciones directas o indirectas que puedan realizarse entre sociedades pertenecientes al mismo grupo.

La aprobación de este tipo de operaciones requerirá, además del informe anterior, de una mayoría cualificada en el Directorio, que en nuestra opinión podría ser de las tres cuartas partes del mismo[56].

No obstante lo anterior, para el caso concreto de operaciones vinculadas realizadas en virtud de contratos de adhesión, o contratos marco generales, cuyas condiciones estén perfectamente estandarizadas y se apliquen de forma masiva, sean realizadas a precios de mercado, fijados con carácter general por quien actúe como suministrador del bien o servicio del que se trate, y cuya cuantía no sea importante para la sociedad, su realización no requerirá de autorización expresa por parte del Directorio.

---

[54] **BOLIVIA:** Ley del BONOSOL. En las sociedades en las que los Fondos de Pensiones tenga, al menos, un veinte por ciento (20%) del capital social, todos los contratos y operaciones que obliguen a las sociedades con partes relacionadas con el socio que tiene el control de la administración, requerirán de la autorización previa del Directorio por tres cuartos del total de sus miembros. Los contratos y las operaciones sujetos a esta autorización por mayoría calificada del Directorio son, en forma enunciativa y no limitativa: créditos de toda naturaleza, compra venta de valores y activos, transferencia de acciones, remuneraciones a ejecutivos, contratos, compra de bienes y servicios e inversiones, y otros.

[55] **VENEZUELA:** en el tratamiento de las operaciones con partes vinculadas debería huirse de la mención a que el Director no puede actuar en caso de tener "un interés contrario" como hace la ley venezolana por que, en la práctica resulta extraordinariamente complicado determinar que sea un interés contrario a la sociedad, y además esa nota de "contrario" se suele manifestar en un momento posterior.

[56] **BOLIVIA:** en nuestra opinión, es válida la que prevé la Ley del BONOSOL.

Sección II

Medidas contempladas en los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo

Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo

Consideraciones Previas

1. Las 51 medidas contenidas en este Código tienen como base las consideraciones incluidas en el Informe sobre los LCAGC que se acompaña, en el que se profundiza sobre cada uno de los aspectos más críticos que afectan al gobierno corporativo en la actualidad. La interpretación de estas Medidas necesariamente deberá hacerse de conformidad con lo recogido en el citado Informe. Cada Medida puede estar soportada por una o más Recomendaciones, cuya adopción se debería recoger mediante modificaciones estatutarias y/o reglamentos internos dirigidos a lograr una adecuada implementación de los Lineamientos, lo que determinará el grado de cumplimiento de cada Medida.

   Por tanto, estas medidas invitan a sus destinatarios a reflexionar sobre las cuestiones más importantes que plantea el gobierno de las sociedades y sobre los beneficios que se derivan de su implementación.

2. Estos Lineamientos están dirigidos a cuatro grandes grupos de sociedades: (i) las sociedades cotizadas con una amplia base accionarial (más de 50 accionistas), denominadas **"grandes compañías"**; (ii) las sociedades admitidas a cotización en una bolsa de valores denominadas **"empresas listadas"**; (iii) las **"sociedades anónimas y abiertas"**; y (iv) las **"sociedades cerradas"**. No obstante lo anterior, habrá determinadas medidas en las que de forma expresa se señale que la exigencia de su cumplimiento se limita únicamente a alguno o algunos de los grupos anteriores en concreto, y no a su totalidad.

3. Los Lineamientos recogen medidas concretas cuya aplicación de forma ordenada y cumplimiento por parte de las empresas permitirá a éstas alcanzar unos estándares exigentes de gobierno corporativo equiparables a los reconocidos en las economías más desarrolladas, de forma que los inversores, nacionales y extranjeros, no hagan de la gestión del gobierno corporativo un factor de riesgo de valoración negativa que penalice su análisis de una determinada inversión frente a otras alternativas.

4. La adopción de los Lineamientos exigirá la reforma de los Estatutos de la sociedad y la aprobación de normas corporativas en forma de reglamentos internos que desarrollen mecanismos concretos de gobierno corporativo.

5. Si bien inicialmente la adopción de estos Lineamientos será una decisión libre en el ejercicio de la autonomía empresarial de las sociedades, nada impide su incorporación total o parcial al ordenamiento jurídico interno de los países de la CAN.

6. Se entiende que la asunción voluntaria de estos Lineamientos, para cuya íntegra implementación la Asamblea General de Accionistas podrá establecer un plazo razonable en el acuerdo de su adopción, no exime a las empresas de su estricto cumplimiento, ni les facultará a minimizar el alcance de las medidas contenidas en él.

7. Las medidas de los Lineamientos abordan las siguientes materias: (i) derechos y trato equitativo de los accionistas; (ii) la Asamblea General de Accionistas; (iii) el Directorio; (iv) la información financiera y no financiera y (v) la resolución de controversias.

8. Al final de cada medida de los LCAGC se identifica la página y el epígrafe del Informe que la desarrolla.

Se recomienda la adopción por parte de las empresas de las siguientes medidas que se especifican en las páginas siguientes.

15. Los Estatutos deberán prever la facultad de los accionistas de solicitar el cese o ejercicio de acciones de responsabilidad contra los miembros del Directorio en cualquier momento de la celebración de la Asamblea, aunque no estuviese incluido previamente en la agenda de la misma.
[Pág. 28 - Epígrafe IV.8].

16. Para promover la participación de los accionistas en la Asamblea General, la sociedades admitirán la agrupación de accionistas y limitarán al máximo la delegación de voto a favor del Directorio, sus miembros, y miembros de la alta dirección. El administrador que obtenga la representación no podrá ejercitar el derecho de voto correspondiente a las acciones representadas en aquellos puntos de la Agenda en los que se encuentre en conflicto de intereses.
[Pág. 30 - Epígrafe IV.12].

17. Con el objeto de limitar por parte de los accionistas las delegaciones en blanco, las sociedades promoverán entre sus accionistas el uso de mecanismos transparentes de delegación del voto, de tal forma que el modelo de solicitud de delegación deberá incluir, al menos, la Agenda de la Asamblea General de Accionistas y requerirá al accionista que incluya el sentido de su voto para cada punto de la Agenda indicándole el sentido en que votara el representante en caso de que no se impartan instrucciones precisas.
[Pág. 29 - Epígrafe IV.11].

18. Se fomentará y facilitará la asistencia a la Asamblea General de Accionistas de todos aquellos ejecutivos o asesores externos que con su presencia y explicaciones a los accionistas contribuyan a facilitar la comprensión y clarificación de los temas a tratar.
[Pág. 31 - Epígrafe IV.13].

III. EL DIRECTORIO

19. Las sociedades, cualquiera que fuera su tipo societario, deberán tener un Directorio con un número de miembros que sea suficiente para el adecuado desempeño de sus funciones.
[Pág. 32 - Epígrafe V.1].

20. Los Estatutos deberán fijar las funciones de supervisión, evaluación y estrategia del Directorio, que serán indelegables.
[Pág. 33 - Epígrafe V.2].

21. El Directorio deberá velar por la integridad de los sistemas de contabilidad, el establecimiento de sistemas de control de riesgos y, en particular, las operaciones *off-shore*.
[Pág. 33 - Epígrafe V.2].

22. Las sociedades deberán contar con un Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio, de carácter vinculante para sus miembros y cuya trasgresión acarree su responsabilidad.
[Pág. 34 - Epígrafe V.3].

23. Los Estatutos determinarán el número mínimo y máximo de miembros del Directorio que permita una eficaz administración y gobierno de la compañía, y promoverán la participación activa de los directores que representen a los accionistas significativos (directores externos no independientes).
[Pág. 35 - Epígrafe V.4].

24. El Directorio podrá estar integrado por directores internos y externos, que podrán ser independientes o no independientes. En el nombramiento de los directores se tratará de reflejar al máximo la estructura accionarial de la sociedad. El Directorio podrá estar formado en su totalidad por directores externos, que salvo para las empresas cerradas, serán siempre una amplia mayoría.
[Pág. 36 - Epígrafe V.5].

25. Los directores deberán elegirse por un procedimiento formal y transparente, definido por el Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio, correspondiendo a la Comisión de Nombramientos y Retribuciones la propuesta inicial de los candidatos, que deberá verificar los requisitos de elegibilidad de los mismos, de tal forma que los accionistas tengan pleno conocimiento del perfil de los candidatos.
[Pág. 37 - Epígrafe V.6].

26. La sociedad únicamente podrá designar como directores independientes a aquellas personas que cumplan con los requisitos de trayectoria profesional, honorabilidad, y absoluta desvinculación con la compañía o su personal, y promoverá su carácter independiente mediante declaración pública suscrita tanto por el propio director designado como por el Directorio en relación a su independencia.
[Pág. 37 - Epígrafe V.6].

27. Los Estatutos fijarán las causales por las que se pueda cesar a los directores así como su obligación de dimitir inmediatamente cuando dejaran de cumplir las condiciones para su designación o puedan causar un daño al prestigio o buen nombre de la compañía.
[Pág. 42 - Epígrafe V.6].

28. El alcance de los deberes de diligencia, lealtad, no competencia y secreto, así como los derechos de uso de los activos sociales, información y auxilio de expertos, internos o externos, quedarán recogidos en los Estatutos Sociales.
[Pág. 43 - Epígrafe V.8].

29. Los directores tendrán que declarar todas las relaciones, directas o indirectas, que mantengan entre ellos, con la sociedad, con proveedores, clientes o cualquier otro grupo de interés de las que pudieran derivarse situaciones de conflicto de interés o influir en la dirección de su opinión o voto.
[Pág. 43 - Epígrafe V.8].

30. Los Estatutos de la sociedad deberán prever el manejo de las situaciones de conflicto de interés incluyendo la obligación de los directores afectados de ausentarse o inhibirse en las deliberaciones y en las votaciones sobre este tipo de situaciones u operaciones asociadas a estas.
[Pág. 43 - Epígrafe V.8].

31. Se reconocerá expresamente el derecho de información del Director, tanto en cualquier momento para el correcto ejercicio de sus funciones, como el de recibir con antelación suficiente la información concreta de los asuntos a tratar en las reuniones del Directorio.
[Pág. 45 - Epígrafe V.8].

32. Los Estatutos recogerán las reglas para la fijación y transparencia de la retribución de los directores. La Asamblea General de Accionistas fijará la política de retribución, siempre previa propuesta razonada del Directorio, que, como norma general, deberá contemplar mecanismos mixtos, vinculando una parte de la retribución a componentes variables en función del desempeño empresarial. La Comisión de Nombramientos y Retribuciones fijará la retribución concreta de cada director.
[Pág. 46 - Epígrafe V.9].

33. La retribución de los directores será transparente. El informe anual de gobierno corporativo incluirá la información de la remuneración por todos los conceptos, incluyendo todo tipo de asunción de gastos y prestaciones en especie, percibida por el conjunto de Directores, de manera tal que no pueda existir ningún otro tipo de retribución distinta de la publicada en el informe anual de gobierno corporativo.
[Pág. 47 - Epígrafe V.9].

34. Los estatutos fijarán las funciones y competencias del ejecutivo principal, que podrá ser director, y en todo caso, estará sujeto a su mismo régimen de responsabilidad
[Pág. 50 - Epígrafe V.10].

35. El Presidente del Directorio y, en su caso, el Vicepresidente deberán ser elegidos de entre los miembros externos del Directorio y sus funciones y responsabilidades estarán fijadas con detalle en los Estatutos Sociales y el Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio.
[Pág. 48 - Epígrafe V.10].

36. El Presidente del Directorio, que no deberá coincidir con la figura del Ejecutivo Principal, no podrá tener voto dirimente, salvo que excepcionalmente fuera imprescindible para formar la mayoría en caso de vacante en el Directorio, siempre y cuando no existan directores suplentes.
[Pág. 48 - Epígrafe V.10].

37. El Directorio deberá nombrar un secretario que velará por la legalidad formal, material y estatutaria de las actuaciones del Directorio y la observancia de los principios de buen gobierno.
[Pág. 50 - Epígrafe V.10].

38. Los Estatutos deberán prever que los derechos y deberes aplicables a la alta gerencia sean similares a los previstos para el Directorio y el ejecutivo principal, aunque con un alcance más limitado. En todo caso, el deber de lealtad deberá ser siempre exigible a la alta gerencia.
[Pág. 52 - Epígrafe V.10].

39. El Directorio deberá ser convocado periódicamente y siempre que lo requieran los intereses de la sociedad a instancia del presidente, del vicepresidente, o de más de un director.
[Pág. 53 - Epígrafe V.11].

40. El Directorio conformará en su seno comisiones para ejercer ciertas funciones y en particular, la de auditoria y la de nombramientos y retribuciones, constituidas exclusivamente por directores externos. No obstante lo anterior, el Directorio asignará competencias por áreas a cada uno de los Directores, que serán responsables de su seguimiento y control.
[Pág. 54 - Epígrafe V.12].

41. Las operaciones con partes vinculadas deberán ser autorizadas por el Directorio, con informe y propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, o en su defecto del Director Externo Independiente,con una mayoría cualificada de, al menos, las tres cuartas partes de los miembros del Directorio y deberán ser publicitadas.
[Pág. 56 - Epígrafe V.13].

42. El Directorio deberá evaluar con una periodicidad al menos anual el cumplimiento por su presidente, vicepresidente, secretario y las comisiones delegadas que se hayan constituido, de sus funciones y las medidas reconocidas en este Código así como otras recomendaciones que puedan adoptarse de gobierno corporativo.
[Pág. 53 - Epígrafe V. 11].

IV. INFORMACIÓN FINANCIERA Y NO FINANCIERA

43. El Directorio deberá formular los estados financieros mediante la adecuada utilización de los principios contables contenidos en las normas internacionales de información financiera

Glosario

Términos utilizados en los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo

ACCIONISTA SIGNIFICATIVO:

Accionistas de una sociedad que mantiene una participación significativa (+ del 10%) en el capital, normalmente de carácter estable, que puede pertenecer o no al Directorio.

ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD:

Actos y decisiones tomadas por el Directorio. Equivalente a Gobierno de la Sociedad.

AGENDA:

Relación de temas en la Asamblea General de Accionistas propuesta por el Directorio Equivalente a Orden del Día. También Orden del Día del Directorio.

ALTA GERENCIA:

Grupo de personas que detenten la representación de la sociedad o que ostenten facultades para tomar decisiones de gestión y administración de la sociedad. Incluye a ejecutivo principal, gerentes, directores, etc.

ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS:

Reunión del conjunto de accionistas de una sociedad. Equivalente a la Junta General de Accionistas.

CONFLICTO DE INTERÉS:

El conflicto de interés se origina cuando colisionan los intereses personales con los de la sociedad o de terceros, y se materializa en aquella situación en virtud de la cual una persona en razón de su actividad o su cargo se enfrenta a distintas alternativas de conducta con relación a intereses incompatibles.

COVENTA:

Derecho de los accionistas minoritarios de vender simultáneamente con los accionistas mayoritarios y los accionistas significativos en operaciones que supongan un cambio de control en la sociedad. *Tag Along* en inglés.

DERECHO DE RETIRO O SEPARACIÓN:

Derecho de los accionistas a dejar de serlo y a que la Sociedad recompre sus acciones a determinado precio, y que se establece en la Ley para determinados casos tasados.

DIRECTOR:

Persona elegida por la Asamblea General de Accionistas para actuar como miembro del Directorio.

DIRECTORIO:

Órgano colegiado de administración de una sociedad. Equivalente a Junta Directiva o Consejo de Administración.

ESTADOS FINANCIEROS:

Las cuentas a rendir por el Directorio a la Asamblea General de Accionistas al cierre de cada ejercicio fiscal. Incluye, entre otros, balance, cuenta de pérdidas y ganancias, memoria anual y propuesta de aplicación del resultado.

ESTATUTOS SOCIALES:

Norma interna máxima constitutiva de una compañía.

GESTIÓN DE LA SOCIEDAD:

Actos y decisiones tomadas por la Alta Gerencia de la compañía.

HECHO RELEVANTE:

La información cuyo conocimiento pueda afectar a un inversor razonablemente para adquirir o transmitir valores o instrumentos financieros y por tanto pueda influir de forma sensible en su cotización en un mercado secundario. Equivalente a hecho de importancia.

INFORMACIÓN PRIVILEGIADA:

Información de carácter concreto que se refiera directa o indirectamente a uno o varios valores o instrumentos negociables, o a uno o varios de sus emisores, que no se haya hecho pública y que, de hacerse o haberse hecho pública, podría influir o hubiera influido de manera apreciable sobre su cotización en un mercado o sistema de contratación.

INVERSORES INSTITUCIONALES:

Inversores profesionales, sujetos a un régimen especial de regulación de normas de conducta y de supervisión prudencial, que toman participaciones, habitualmente con carácter estable, en el capital de sociedades y/o adquieren títulos de deuda de las sociedades emisoras. Incluye: Fondos de Pensiones, Fondos de Inversión, Fondos Mutuos, Gestoras de estos Fondos, Compañía de Seguros, Bancos, Casas de Valores o de Bolsa, Fideicomisos, etc.

ÓRGANOS CORPORATIVOS:

La Asamblea General de Accionistas y el Directorio.

PROCEDIMIENTO ARBITRAL:

Equivalente a Arbitramento.

QUÓRUM REFORZADO:

Proporción de votos necesarios favorables superior a la mayoría simple para la válida adopción de acuerdos.

SOCIEDADES, EMPRESAS O COMPAÑÍAS:

Entidades con personalidad jurídica formadas por un grupo de personas, narurales o jurídicas, que ponen en común dinero, bienes o industrias con ánimo de obtener un beneficio, constituidas de acuerdo con ley de su domicilio.

ANEXO II

Lista analizada y codificada de todas las recomendaciones propuestas en el Capítulo V de los LCAGC

LINEAMIENTOS Y MEDIDAS PARA EL DIRECTORIO				
1	**NECESIDAD DE UN DIRECTORIO (MEDIDA 19)**			**Arts.**
1	Necesidad de un directorio			L1
2	**ATRIBUCIÓN DE FUNCIONES DE SUPERVISIÓN Y DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA AL DIRECTORIO. CARÁCTER INDELEGABLE DE ALGUNAS FUNCIONES. (MEDIDA 20 Y 21)**			**Arts.**
2	1	Los estatutos deberán indicar claramente la misión del Directorio y aquellas funciones que son claramente indelegables		(*)
2	2	Al Directorio le corresponde la representación, dirección y supervisión de la compañía, además de la consecución de cualquier acto que conlleve al cumplimiento del objeto social.		L3; L4; L8; L9.
2	3	El Directorio debe constar con una misión: Supervisión y evaluación mediante la delegación de la gestión ordinaria a los órganos ejecutivos y equipos de dirección		S160; S176.
2	4	Cumplen políticas de comunicación e información a los accionistas		S142;S174; S157; S167; S244; S245.
2	5	Cumplen con políticas de comunicación a los demás grupos de interés. O sea, mercados, empleados, proveedores, clientes, comunidad general.		S137; S138; S146; S147; S148; S149; S150; S226.
2	6	Le corresponde al Directorio el nombrar, despedir, evaluar y controlar a la Alta Gerencia.		S18
2	*7*	*Facultades Indelegables:*		(*)
2	7	1	Aprobación de presupuestos anuales y planes de negocio. Políticas y estrategias generales de la Compañía.	S145; S139; S142; S155; S167; S176; S178; S179; S180.
2	7	2	Garantía de la trasparente selección del Directorio	S231.
2	7	3	La definición de la estructura societaria de la compañía	(*)

2	7	4	Políticas de responsabilidad corporativa	S137; S138; S139; S139; S140; S141; S142; S143; S144; S145.
2	7	5	Nombramientos, retribución, destitución de altos directivos de la compañía	(*)
2	7	6	Identificación de los principales riesgos de la compañía	L4; S169; S237.
2	7	7	Determinación de las políticas de información hacia los accionistas y stakeholders	S130; S131; S132; S133; S134; S135 S146; S147; S148; S149; S150; S157; S167; S174; S178; S181; S224; S225; S226; S227; S236; S241; S242; S244; S245;
2	7	8	Servir de enlace entre la compañía y los accionistas	L12
2	7	9	Proponer la política en materia de recompra de acciones propias, o la denominada autocartera	(*)
2	7	10	Proponer operaciones que comprometan la disposición de activos estratégicos de la compañía, como grandes operaciones societarias	(*)
2	7	11	Previsión de la sucesión	S187
2	8	El Directorio debe estar fundamentado en la protección de los accionistas, en particular de los minoritarios, de los stakeholders.		S34; S146; S147; S148; S149; S150.

2	9		Al ser el Directorio el arquitecto de la estrategia de la compañía, debe crear un plan de creación de valor a largo plazo	S139; S144
3	**REGULACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DEL DIRECTORIO MEDIANTE UN REGLAMENTO INTERNO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO (MEDIDA 22)**			**Arts.**
3	1		Contar con un Reglamento de Régimen Interno que regula la organización y funcionamiento del Directorio. Debe ser de carácter vinculante para sus miembros y cuya violación acarreé algún tipo de responsabilidad	S154; S156.
3	2		Dicho Reglamento debe ser creado por el propio Directorio, porque de lo contrario se perdería la flexibilidad de la norma interna.	
4	**DIMENSIÓN DEL DIRECTORIO (MEDIDA 19 Y 23)**			**Arts.**
4	1		La dimensión del Directorio deberá ser la adecuada a los efectos de hacer una eficaz administración y gobierno de la compañía y la participación en ella de los accionistas relevantes en el capital social.	L13
4	2		La Asamblea General de Accionistas deberá determinar el número de miembros del Directorio, concorde a sus estatutos sociales.	L13
4	2	1	Se fija el número de Directores entre 5 y 7 miembros, y nunca más de 11.	L13
4	2	2	Sin embargo si la compañía es muy grande podría llegar a tener 15.	L13
4	3		Un Director Suplente debe ser solo de un Director Principal. Es decir, un Director Independiente titular solo puede ser sustituido por un Director Independiente suplente.	L13
4	3	1	No es una necesidad la existencia de Directores suplentes.	(*)
5	**CATEGORÍAS DE MIEMBROS DEL DIRECTORIO (MEDIDA 24 y 26)**			**Arts.**
5	*1*		*Distintas categorías de Directores:*	(*)
5	1	1	<u>Directores Internos o ejecutivos:</u> Son los que tienen competencias ejecutivas y funciones de alta dirección de la compañía o de sus participadas.	(*)

5	1	2	Directores externos: Son aquellos que, sin estar vinculados a la gestión de la compañía representan el conjunto de los intereses generales y difusos que concurren en ella, así como el de accionistas significativos.	L16
5	1	3	Directores Externos no Independientes: Son aquellos propuestos por quienes sean titulares de participaciones significativas y estables del capital de la compañía.	L16
5	1	4	Directores Externos Independientes: Son aquellos de reconocido prestigio profesional que pueden aportar su experiencia y conocimiento para la mejor gestión de la compañía, no incluidos en las categorías anteriores.	L16
5	2	No debería haber una mayoría formada por cualquier forma de parentesco, matrimonio, excepto en sociedades reconocidas como de familia.		(*)
6	**NOMBRAMIENTO DE LOS DIRECTORES (MEDIDA 25 y 26)**			**Arts.**
6	1	Es una facultad exclusiva e indelegable de la Asamblea General de Accionistas la de ser competente para decidir como se escogen a los Directores		L13; S17; S33.
6	1	1	En virtud de criterios de profesionalidad, prestigio profesional y conocimiento	S4; S5; S103; S104; S107.
6	2	El órgano recomendado para la verificación de los requisitos generales de carácter objetivo es la Comisión de Nombramientos del Directorio.		(*)
6	3	No deben existir exclusivamente requisitos generales para admitir Directores debido a que hay varios tipos de Directores.		TIII.-CI.-SI.; S111.
6	4	El Directorio saliente propondrá una lista de candidatos por razones pragmáticas y de sencillez, y para que se garantice una implementación plena y efectiva de una estrategia a largo plazo		(*)
6	5	El procedimiento de elección: Por ello, la propuesta y designación de los miembros del Directorio deberá sujetarse a un procedimiento formal y transparente, con propuesta justificada de la Comisión de Nombramientos y Remuneraciones si existiera, o del miembro o miembros independientes del Directorio en caso contrario.		S30; S31; S32.
6	6	La compañía deberá fijar los requisitos que necesariamente han de reunir los candidatos para ser elegibles como Directores. Desde la vía estatutaria (general), hasta la vía reglamentaria (específico).		(*)
6	7	Se recomienda que la nacionalidad de los Directores sea igual a la de la Compañía.		(*)

6	8	*Requisitos importantes generales para ser Directores:*		S1; S2; S3; S6; S7; S8; S9; S10; S11; S12; S13; S39.
6	8	1	No desempeñar cargos en empresas competidoras o en sociedades que tengan dominio sobre las empresas competidoras.	(*)
6	8	2	No pertenecer simultáneamente a más de 5 directorios exceptuando los órganos de administración le conceda a dicho Director privilegios (familiares) para formarlos	(*)
6	8	3	No ser del Directorio quienes desempeñan cargos en empresas clientes o proveedoras habituales a las compañías.	L17.
6	8	4	No estar incurso en un proceso judicial que ponga en peligro el futuro de la compañía	L19; L21; S118.
6	9	A pesar de que depende de cada compañía el grado de exigencia profesional, no es necesario que dicho candidato practique la misma actividad económica de la compañía. Sin embargo la Comisión de Nombramientos y Retribución es la que valorará la idoneidad de cada candidato en función de la experiencia y competencia que éste acredite.		S103; S104; S106; S108; S109.
6	10	La edad ha sido producto de varios debates ya que no se puede dinamizar el Directorio si no existe una diversidad de edad. Lo que sí se recomienda es que la edad se reglamente dentro de la empresa.		L24
6	11	El Directorio debe informar a la Asamblea General de Accionistas de las relaciones familiares que se presenten dentro de su seno.		S44
6	**A**	**Representación de Accionistas Minoritarios**		L14; S34.
6	A1	En las propuestas de nombramiento de directores deberán incluirse el número de Directores que representan la estructura del accionado en el capital social.		(*)
6	A2	Se recomienda que la legislación no sea la ´nica que regule la representación de los accionistas minoritarios, sino que los estatutos de la compañía sean los encargados de regular dicha situación.		S34.
6	A3	Los Directores Independientes serán los encargados de representar a los Accionistas Minoritarios y por tanto deberán existir canales de comunicación adecuados entre los accionistas y los directores independientes.		(*)
6	**B**	**Mayoría de Directores Externos en el Directorio**		(*)
6	B1	El mismo Directorio ejercitará sus facultades de propuesta de nombramiento de Directores de modo que los externos sean la mayoría.		(*)
6	B2	Se componga un Directorio que represente un porcentaje relevante de capital social.		(*)
6	**C**	**Designación de Directores Externos**		(*)

6	C1	Los estatutos fijarán los criterios que haya de tener en cuenta la definición de Directores Externos.		(*)
6	*C2*	*Existen ciertos lineamientos que el Estatuto deberá seguir para escoger apropiados Directores Externos. Principalmente deberán enfocarse en el Prestigio Profesional:*		S5.
6	C3	1	Que aporten su experiencia y conocimientos.	S106; S108; S109; S110.
6	C3	2	No pueden ser ejecutivos, ni Directores no independientes.	(*)
6	C3	3	Que reúnan condiciones que aseguren su imparcialidad y objetividad de criterio.	(*)
6	C3	4	Que no dependan económicamente exclusivamente de su trabajo en el Directorio de dicha compañía.	(*)
6	*C4*	*Una vez que hayan designados a los Directores externos, éstos deberán:*		(*)
6	C4	1	Velar por los intereses generales de la compañía	(*)
6	C4	2	Velar por el conjunto de intereses difusos	(*)
6	C4	3	Velar por los intereses de los accionistas minoritarios	L14
6	*C5*	*Condiciones para ser considerado independiente:*		(*)
6	C5	1	No haber tenido recientemente una relación de trabajo, comercial, contractual, directa o indirecta, de carácter significativo con la compañía, sus directores, compañías de un mismo holding.	(*)
6	C5	2	No haber sido Director, ni de la alta gerencia, en la misma compañía y otra que desarrolle el mismo objeto social.	(*)
6	C5	3	No ser el Director de otra compañía que no tengan Directores no Independientes.	(*)
6	C5	4	No tener relación de parentesco próximo con los Directores que ya forman parte del Directorio.	L22; S36; S40.
6	C5	5	Contar con experiencia que inspire confianza en relación a su independencia.	(*)
6	**D**	**Declaración de Independencia de los Directores**		(*)
6	*D1*	*El proceso de selección debe ir acompañado de una doble obligación:*		(*)
6	D1	1	Una obligación al candidato para que se declare pública y explícitamente que es independiente dentro de la propia sociedad.	(*)
6	D1	2	El propio Directorio está obligado a confirmar que el candidato es independiente.	(*)
7	**CESE DE LOS DIRECTORES (MEDIDA 27)**			**Arts.**
7	1	Los Estatutos deben fijar las relaciones de causales para que se dé un cese de funciones en los directores.		(*)
7	2	El Directorio propone a la Asamblea el cese por un número de causas determinadas en los estatutos y previo informe favorable de la Comisión de Nombramientos y Retribución.		(*)

7	3	Si el Director dejara de cumplir las condiciones para su designación y especialmente en caso de que se pudiera llegar a causar daño el prestigio de la compañía deberá dimitir inmediatamente.		(*)
7	*4*	*Los Directores deberán poner su cargo a consideración del Directorio y formular su dimisión si:*		(*)
7	4	1	Si fueran Directores de la compañía por ser ejecutivos de la misma y dejaran de serlo.	(*)
7	4	2	Cuando se vean incursos en alguno de los supuestos de incompatibilidad previstos en la ley o el estatuto.	S116.
7	4	3	Cuando su permanencia en el Directorio pueda afectar negativamente a la compañía.	L19; S117.
7	4	4	Cuando haya un Director no independiente que represente los intereses de accionistas dejen de serlo.	(*)
8	**REGULACIÓN DE LOS DEBERES DE LOS MIEMBROS DEL DIRECTORIO O ADMINISTRADORES (MEDIDA 28, 29, 30)**			**Arts.**
8	1	Se exige que dentro de los Estatutos Sociales se deba contemplar ciertos deberes que los Directores deberán seguir:		S151
8	**A**	**Deber de Diligencia o fidelidad**		S21
8	A1	El director deberá cumplir los deberes impuestos por las leyes y los estatutos con fidelidad al interés social, entendido como el interés de la compañía, que será el de la creación de valor en beneficio de los accionistas.		S21
8	**B**	**Deber de Lealtad**		S22
8	B	1	Los Directores deberán obrar de buena fe en interés de la compañía, con la honestidad y escrupulosidad del gestor de negocios ajenos.	S22
8	B	2	Los Directores no pueden servirse del nombre de la compañía o de su cargo en la misma para realizar operaciones por cuenta propia o de personas a ellas vinculadas.	S22
8	B	3	Los Directores no pueden usar sus facultades para fines distintos a los que han sido nombrados.	(*)
8	B	4	Los Directores no pueden realizar en beneficio propio, o de personas a él vinculadas, inversiones u otras operaciones ligadas a los bienes de la compañía, de los que haya tenido conocimiento con ocasión del ejercicio de su cargo. En especial cuando la inversión o la operación hubiera sido ofrecida a la compañía o éste tuviera interés en ella.	(*)
8	B	5	Los Directores no pueden cobrar comisiones por la celebración de contratos entre la compañía y sus proveedores, ni tampoco por la prestación de los servicios de la compañía a terceros. (Transacción con las partes interesadas)	(*)
8	**C**	**Comunicación y tratamiento de los conflictos de interés**		S23; S61; S88; S158; S179; S234.

8	C	1	Los Directores deben comunicar a la Comisión de Nombramientos y Retribuciones o al Directorio, cualquier situación de conflicto, directo o indirecto, que pudieran interferir con el interés general de la sociedad.	S23
8	C	2	Si existe un conflicto de interés, el Director implicado se abstendrá de votar en cualquier valoración de la situación. Además de operar de alguna forma en la operación que se refiera el conflicto.	S23
8	C	3	Las situaciones de conflicto en que se encuentren los directores serán recogidas en las memorias anuales de Gobierno Corporativo.	S174; 244.
8	*C*	*4*	*Para determinar los conflictos de interés, el estatuto deberá contener en qué supuestos una persona tendría la consideración de vinculada a un conflicto de interés. Como por ejemplo:*	S44; S50.
8	C	5	El Cónyuge del Director o las personas con análoga relación de afectividad	(*)
8	C	6	Los ascendientes, descendientes y hermanos del Director o del cónyuge mismo	(*)
8	C	7	Los cónyuges de los ascendientes, de los descendientes y hermanos del Director	(*)
8	**D**		**Deber de No Competencia**	S24.
8	D	1	Los Directores deberán comunicar la participación accionarial o de negocios que tuvieran en el capital de las compañías que se consideren como competencia, así como los cargos o las funciones que ejerzan en las mismas.	S24.
8	D	2	Los Directores deberán informar si ejecutan actividades análogas a las del objeto social de la compañía.	(*)
8	D	3	El Estatuto Social deberá decir que el Director que cesa sus funciones no podrá tomar un cargo en otra compañía hasta por dos años, con excepción de que el Directorio de la compañía lo permita.	(*)
8	D	4	Deben existir reglas claras respecto del cese de funciones de un Director.	(*)
8	**E**		**Deber de Secreto**	S26.
8	*E1*	*Los Estatutos deberían establecer las reglas de secreto aplicables a los directores que deben incluir:*		S26.
8	E1	1	Los Directores aún ejerciendo su cargo o cuando cesen el mismo, deberán guardar en secreto la información de carácter confidencial, datos o antecedentes que conozcan de la compañía cuando en su cargo.	S26.
8	E1	2	Con la excepción de que las leyes del país lo dispongan, dicha información no podrá ser divulgada	(*)
8	E1	3	Los Directores no podrán usar la información privada de la compañía para sus propios fines, a menos que el Directorio lo consienta.	(*)
8	**F**		**Derecho al uso de los activos sociales**	S27.
8	F1	El Director no podrá valerse de su posición para hacer uso personal de los activos sociales o de valerse la misma para obtener una ventaja patrimonial.		S27.

8	**G**		**Derecho a la Información**	S28.
8	*G1*	*Los Directores podrán exigir cualquier tipo de información que sea relevante para el correcto ejercicio de las funciones de su cargo. Los estatutos tendrán como mínimo los siguientes derechos:*		S28
8	G1	1	Recabar información sobre cualquier aspecto de la compañía, examinar sus libros, registros, documentos, contactar con los responsables de los distintos departamentos y visitar las instalaciones, siempre que así lo exija el desempeño de sus funciones, salvo que se trate de información especialmente confidencial y de acuerdo con la disponibilidad de la gerencia de la compañía	S28
8	G1	2	Obtener y disponer de información acerca de los asuntos a tratar en cada sesión del Directorio con antelación suficiente, y en forma debida, que permita su revisión, salvo asuntos que excepcionalmente requieran una especial confidencialidad de modo que sólo sea informado durante el transcurso de la reunión del Directorio.	S28
8	G1	3	Los Directores no podrán usar la información privada de la compañía para sus propios fines, a menos que el Directorio lo consienta.	(*)
8	**H**		**Derecho a contar con el auxilio de expertos**	(*)
8	H	1	Los Estatutos deberán enfatizar que los Directores tienen la posibilidad de contar con el auxilio de expertos internos o externos para tomar decisiones.	(*)
9	**LA RETRIBUCIÓN DE LOS DIRECTORES (MEDIDA 32, 33)**			**Arts.**
9	**A**		**Propuesta y Aprobación**	(*)
9	A1	La Asamblea General de Accionistas debe ser el órgano que apruebe la política de retribución de los Directores. Siempre y cuando dicha política sea razonada con posterioridad al informe correspondiente de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, o en caso de que no exista de un Director Independiente que haya sido designado para esa función.		L12; S162; S173; S191.
9	**B**		**Información sobre la Retribución**	(*)
9	B1	La información de la remuneración deberá ser transparente y se incluirá en el informe anual de Gobierno Corporativo. Se expondrá la remuneración total y global percibida por los directores.		S174; S180.
9	**C**		**Contenido de la Retribución**	(*)
9	C	1	Es recomendable que la remuneración de los directores ejecutivos se fije en función de los resultados de la empresa, para que así se incentive el objetivo de maximizar el beneficio de la compañía.	S154; S191.
9	C	2	En el caso de los directores externos, su remuneración debe estar vinculada a su dedicación y grado de responsabilidad.	(*)
9	C	3	No podrá existir ninguna otra retribución distintas a lo aprobado por la política de retribuciones de la compañía.	S191.

9	C	4	El acceso a medios o bienes de la compañía, o la realización de sus operación que se repute en un beneficio no justificado, nunca pueden entenderse como una forma alternativa de obtención de compensaciones por los directores.	(*)
10	**LA ORGANIZACIÓN DEL DIRECTORIO (MEDIDA 34, 35, 36, 37, 38)**			**Arts.**
10	**A**		**El Presidente del Directorio**	S14; S15; S16.
10	A1		Es la opinión de los LCAGC que el presidente del Directorio debería ser elegido entre los miembros externos del mismo. Lo más habitual es que sea un Director Independiente.	(*)
10	A2		Las competencias del Presidente del Directorio deberán ser fijadas en los estatutos.	(*)
10	A3		El Reglamento de Régimen Interno del Directorio deberá reconocer un amplio campo de actuación en el desarrollo de los Directorios.	(*)
10	A4		El Presidente del Directorio le corresponderá presidir las Asambleas Generales de Accionistas.	(*)
10	A5		El Presidente del Directorio no debería tener voto dirimente.	(*)
10	**B**		**El Vicepresidente del Directorio**	(*)
10	B1		Es recomendable que sea un miembro externo del Directorio	(*)
10	**C**		**El Secretario del Directorio**	(*)
10	*C1*		*Los Estatutos, y el Régimen interno del Directorio deberá recoger las funciones que deberá tener el Secretario entre las cuales comprenderán:*	(*)
10	C1	1	Conservar la documentación social, reflejar debidamente en los libros de actas el desarrollo de las sesiones, y dar fe de los acuerdos de los órganos sociales.	(*)
10	C1	2	Velar por la legalidad formal y material de las actuaciones del Directorio y garantizar que sus procedimientos y reglas de gobierno son respetados y regularmente revisados.	(*)
10	C1	3	Comprobar la regularidad estatutaria de las actuaciones del Directorio, el cumplimiento de las disposiciones emanadas de los organismos reguladores, y la consideración, en su caso, de sus recomendaciones, así como velar por la observancia de los principios o criterios de gobierno corporativo aceptados por la compañía y las normas del Reglamento de Régimen interno.	(*)
10	C2		El Directorio podrá nombrar un Vicesecretario.	(*)
10	C3		El nombramiento del Secretario, así como su remoción deberán ser objeto de una especial consideración de la Comisión de Nombramientos y Remuneraciones.	(*)
10	**D**		**El Ejecutivo Principal**	(*)
10	D1		La mejor organización del buen gobierno corporativo exige establecer una separación entre administración o gobierno y gestión.	L16.

10	D2		El ejecutivo principal es el responsable de ejecutar las directrices y estrategia corporativa aprobadas por el Directorio.	(*)
10	D3		El Ejecutivo Principal debería pertenecer al Directorio, como forma de garantizar la cercanía y el conocimiento de los asuntos de la compañía.	L11.
10	D4		El nombramiento del Ejecutivo Principal debería ajustarse a las reglas establecidas para la elección de un miembro de Directorio, a pesar de que no lo sea.	(*)
10	D5		Se podría establecer una parte razonable de la remuneración del ejecutivo principal fuera variable y dependiera de los resultados de la gestión de la compañía.	(*)
10	**E**		**La Alta Gerencia**	(*)
10	E1		La Alta Gerencia deberá estar sometida a reglas similares a las previstas para el ejecutivo principal en materias de remuneración, nombramiento, cese y aplicación de las reglas relativas a los deberes de los directores.	L11.
11	**REGLAS SOBRE FUNCIONAMIENTO, CONVOCATORIA Y ORGANIZACIÓN DEL DIRECTORIO. (MEDIDAS 31, 39 Y 42)**			**Arts.**
11	1		Debido a la regla que el Directorio tiene que reunirse con periodicidad según lo que fijen los estatutos, es recomendable que el Directorio apruebe al principio de cada año, un calendario concreto con las sesiones ordinarias para el año en curso.	(*)
11	2		El Presidente debería convocar el Directorio cuando lo soliciten dos o más Directores.	(*)
11	3		La convocatoria al Directorio debe acompañarse de los documentos o de la información suficiente para que los Directores puedan aportar.	S28.
11	4		El Directorio deberá, al menos una vez al año, autoevaluar la eficacia de su trabajo como un órgano colegiado, la razonabilidad de sus normas internas y la dedicación y rendimiento de sus miembros.	(*)
12	**COMISIONES DEL DIRECTORIO (MEDIDA 40)**			**Arts.**
12	1		Con el fin de hacer el seguimiento y control del funcionamiento interno, el Directorio se dividirá por áreas de las cuales se deberá responsabilizar a un Director concreto.	(*)
12	2		El Directorio deberá, dependiendo de la complejidad de la empresa, conformar comisiones para ejercer ciertas funciones, siendo las más frecuentes la Comisión de Auditoría y la Comisión de Nombramientos y Remuneraciones. En otros casos, la Comisión de Riesgos.	S71; S188.
12	**A**		**La Comisión de Auditoría**	S72; S126.
12	A	1	La Comisión de Auditoría debería estar integrada por un mínimo de 3 y un máximo de 5 directores externos. Donde exista el comisario, revisor fiscal o el sindico deberán asistir a sus reuniones, y en el caso de que fueran directores formar parte de la misma.	S73; S75; S96.

12	A	2	El Directorio será el órgano que fije el número concreto de sus miembros y designe a los mismos, y la remoción será a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.	(*)
12	A	3	Los miembros de la Comisión cesarán en ese cargo cuando cesen como directores de la compañía.	(*)
12	A	4	Se recomienda que el Presidente de la Comisión se le fije un plazo máximo de cinco años, pudiendo eventualmente ser reelegido cuando transcurra un período adecuado de tiempo de intervalo, como 2 años.	(*)
12	*A1*	*La Comisión de Auditoría debería asumir las siguientes competencias:*		S76.1
12	A1	1	Informar a la Asamblea General de accionistas sobre las cuestiones que en ella planteen los accionistas en materias de su competencia.	S178; S170; S245.
12	A1	2	Proponer al Directorio, para su sometimiento a la Asamblea General de Accionistas, la designación del auditor externo, sus condiciones de contratación, en su caso su revocación o no renovación.	S77
12	A1	3	Supervisar los servicios de auditoría externa e interna.	S82; S83; S84; S91.
12	A1	4	Llevar las relaciones con los auditores externos, y evaluar las cuestiones que puedan poner en riesgo su independencia.	S84.
12	A1	5	Asegurar que los criterios contables vigentes en cada momento se aplican adecuadamente en la elaboración de los estados financieros que el Directorio presenta a la Asamblea, y procurar que la empresa no se quede al margen de los procesos de implementación, a nivel nacional o sectorial, de las normas internacionales.	S81.
12	A1	6	Recibir el informe final de auditoría, y en el caso que tengan reservas explicar el contenido y alcance a los accionistas, y en el caso de ser emisores de valores, a los mercados de capital.	S97.
12	A1	7	Conocer el proceso de información financiera y los sistemas de control interno de la compañía.	(*)
12	A1	8	Revisar las cuentas de la compañía, vigilar el cumplimiento de los requerimientos legales y la correcta aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados.	S79.
12	A1	9	Verificar que toda la información periódica que se ofrezca a los mercados se elabore conforme a los mismos principios y prácticas profesionales que las cuentas anuales.	S80.
12	A2	Los miembros de la Comisión, que deberían ser externos, y que tienen tales competencias, están obligados a hacer uso de ellas, so pena de incurrir en responsabilidad "in vigilando".		(*)
12	**B**	**Comisión de Nombramientos y Retribuciones**		(*)
12	B1	La Comisión de Nombramientos y Retribuciones debería estar integrada por un mínimo de 3 y un máximo de 5 directores externos.		S189
12	B2	El Directorio será el órgano que fije el número concreto de sus miembros y designe a los mismos, y la remoción será a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.		S162

12	B3	El principal cometido de la CNR es asistir al Directorio en sus funciones de nombramiento, reelección, cese y retribución de los Directores y de la alta gerencia de la compañía.	S191; S192; S193.
12	B4	Además la CNR deberá autorizar e informar de las operaciones con partes vinculadas y vigilar la observancia de las reglas de gobierno de la compañía, revisando periódicamente el cumplimiento de sus reglas, recomendaciones y principios.	(*)
13	**COMPETENCIA EN MATERIA DE CONTROL DE LAS OPERACIONES VINCULADAS: ¿AUTORIZACIÓN DE OPERACIONES VINCULADAS (MEDIDA 41)**		**Arts.**
13	1	La Comisión de Nombramientos y Retribuciones deberá ser la encargada del conocimiento y valoración de cualquier transacción directa o indirecta entre la compañía y un accionista significativo.	S89.
13	2	En ningún caso se autorizará la transacción con un miembro del Directorio, accionista significativo, alto gerente o empleado de la compañía, o con las sociedades en las que los mencionados sean directores, accionistas significativos, directores o empleados, si previamente no ha sido emitido un informe valorando la operación desde el punto de vista de las condiciones de mercado.	S234.
13	3	Debería establecerse una mayoría cualificada, que en la opinión de los LCAGC podría ser de las 3 cuartas partes del Directorio para la probación por el mismo de tales operaciones, previo al informe de la CNR.	(*)

ANEXO III

Lista codificada para efectos de la disertación de toda la normativa que relacionada con los LCGAC le rige al directorio de los bancos privados

LEY ORGÁNICA DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO

Sección I.- De la calificación

#	Artículo	Relación
L1	**Art. 30.- (De la existencia del Directorio).-** (Del Directorio).- La administración de las instituciones del sistema financiero privado estará a cargo del Directorio o del Consejo de Administración, según corresponda, y más organismos que determine su Estatuto.	**1**
L2	Los miembros del directorio serán civil y penalmente responsables por sus acciones u omisiones en el cumplimiento de sus respectivas atribuciones y deberes. Son atribuciones y deberes del directorio, sin perjuicio del cumplimiento de otras obligaciones legales y estatutarias, las siguientes:	**(-)**
L3	**a) (Definición de políticas financieras).-** Definir la política financiera y crediticia de la institución y controlar su ejecución;	**2.2**
L4	**b) (Pronunciación de riesgo crediticio).-** Analizar y pronunciarse sobre los informes de riesgo crediticio, y la proporcionalidad y vigencia de las garantías otorgadas.	**2.2; 2.7.6**
L5	Igualmente procederá, en lo que sea aplicable, con las operaciones activas y pasivas que individualmente excedan del dos por ciento (2%) del patrimonio técnico;	**(-)**
L6	**c)** Emitir opinión, bajo su responsabilidad, sobre los estados financieros y el informe de auditoría interna, que deberá incluir la opinión del auditor, referente al cumplimiento de los controles para evitar el lavado de dinero.	**(-)**
L7	La opinión del directorio deberá ser enviada a la Superintendencia de Bancos siguiendo las instrucciones que ésta determine;	**(-)**
L8	**d) (Conocimiento y resolución de comunicaciones de la SBS).-** Conocer y resolver sobre el contenido y cumplimiento de las comunicaciones de la Superintendencia de Bancos referentes a disposiciones, observaciones, recomendaciones o iniciativas sobre la marcha de la institución; y,	**2.2**
L9	**e) (Cumplimiento de la ley y normativa bancaria)-** Cumplir y hacer cumplir las disposiciones emanadas de esta Ley, de la Superintendencia de Bancos, de la Junta General y del mismo directorio.	**2.2**
L10	El o los miembros del directorio y/o del Consejo de Administración que inobservaren lo dispuesto en este artículo serán sancionados por el Superintendente de Bancos con una multa de hasta dos mil unidades de valor constante (2000 UVCs), sin perjuicio de la responsabilidad penal a que su conducta diere lugar.	**(-)**
L11	**(Participación en sesiones de Directorio del representante legal).-** Los representantes legales y funcionarios de la institución financiera que hubieren sido previamente convocados deberán, salvo casos de fuerza mayor debidamente justificados, asistir obligatoriamente a las sesiones del directorio, únicamente con voz informativa.	**10.D3; 10.E1**
L12	**Art. 29.- (Del informe del directorio a la Junta General de**	**2.7.8; 9.A1**

	Accionistas).- La Junta General de Accionistas se reunirá en la forma y para los efectos determinados en la Ley de Compañías, dentro de los noventa días siguientes al cierre de cada ejercicio anual, con el fin de conocer y resolver sobre el informe del directorio relativo a la marcha del negocio, los estados financieros y distribución de utilidades, el informe del auditor externo y el informe del auditor interno. Igualmente, si es del caso, conocerá sobre el informe del auditor externo sobre el grupo financiero. Toda elección que realice la Junta General de Accionistas se efectuará por voto escrito, de cuyo escrutinio se dejará constancia en el acta respectiva.	
L13	**Art. 32.- (De la conformación del Directorio).-** El directorio de una institución del sistema financiero privado estará integrado siempre por un número impar, no menor de cinco, ni mayor de quince vocales principales, elegidos por un período de hasta dos años por la Junta General de Accionistas, pudiendo ser indefinidamente reelegidos. Esta designará además tantos vocales suplentes cuantos principales tenga, por igual período de conformidad con el respectivo Estatuto.	**4.1;4.2;4.2.1;4.2.2;6.**
L14	**(Derecho de los accionistas minoritarios).-** Para la designación de los vocales principales y suplentes del directorio de una institución del sistema financiero privado, se garantiza el derecho de las minorías, de acuerdo con las normas que dicte la Superintendencia.	**4.3; 6.A.**
L15	**Art. 34.- (De las prohibiciones para ser director).-** No pueden ser Directores de una institución del sistema financiero privado:	
L16	**a) (Ejecutivos y empleados).-** Los gerentes, apoderados generales, auditores internos y externos y más funcionarios y empleados, cualquiera sea su denominación de la institución de que se trate y de sus empresas subsidiarias o afiliadas;	**10.D1; 5.1.2; 5.1.3; 5.1.4.**
L17	**b) (Directores de otra cía).-** Los directores, representantes legales, apoderados generales, auditores internos y externos de otras instituciones de la misma especie;	**6.9.3**
L18	**c)** Quienes estuviesen en mora de sus obligaciones por más de sesenta días con cualesquiera de las instituciones del sistema financiero sujetas a esta Ley;	**(-)**
L19	**d) (Quienes han sido castigados por temas financieros).-** Quienes en el transcurso de los últimos cinco años hubiesen incurrido en castigo de sus obligaciones por parte de cualquier institución financiera;	**7.4.3**
L20	**e) (Quienes se encuentren en juicio).-** Quienes estuviesen litigando contra la institución del sistema financiero privado de que se trate;	**6.9.4**
L21	**f) (Los condenados por un delito).-** Quienes hubiesen sido condenados por delito mientras penda la pena;	**6.9.4**
L22	**g) (Quiénes tengan parientes como Directores o ejecutivos).-** El cónyuge o el pariente dentro del cuarto grado civil de consanguinidad o segundo de afinidad y el padre o hijo adoptivo de un director principal o suplente, funcionario o empleado de la institución del sistema financiero privado de que se trate, salvo que cuente con autorización expresa de la Superintendencia;	**6.C5.4**
L23	**h)** Quienes por cualquier causa estén legalmente incapacitados; e,	**(-)**
L24	**i) (Menores de edad**).- Los menores de edad.	**6.11**
L25	Las disposiciones contenidas en las letras b) a la i) de este artículo son también aplicables a los representantes legales, vicepresidentes, gerentes, subgerentes y auditores internos de una institución del sistema financiero privado, así como a los representantes legales de	**(-)**

	las personas jurídicas que fuesen designados vocales del directorio.	

CODIFICACIÓN DE RESOLUCIONES DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

::::::::::::::::::::::::::::::::::::::o::::::::::::::::::::::::::::::::::

TÍTULO III.- DEL GOBIERNO Y LA ADMINISTRACIÓN

CAPÍTULO I.- Calificación de los miembros del directorio u organismo que haga sus veces y representantes legales de las instituciones del sistema financiero privado controladas por la superintendencia de bancos y seguros.

Sección I.- De la calificación

#	Artículo	Relación
S1	**ARTICULO 1.-(Inscripción y verificación de Directores en el RM y SBS).-** Previa a la posesión de los miembros principales o suplentes del directorio o del organismo que haga sus veces o a la inscripción en el Registro Mercantil del nombramiento de los representantes legales o quienes les subroguen estatutariamente en sus funciones, dentro de los ocho días de notificado el nombramiento, la Superintendencia de Bancos y Seguros verificará:	6.9
S2	**1.1 (No incursión en mora con instituciones financieras).-** Que no encuentren en mora en sus obligaciones, directa o indirectamente, por más de sesenta días con las instituciones del sistema financiero y entidades de seguros o reaseguros; y,	6.9
S3	**1.2 (No ser titulares de cuentas cerradas unilateralmente por SBS).-** Que no sean titulares de cuentas corrientes cerradas por incumplimiento de disposiciones legales.	6.9
S4	**(Verificación SBS: tener un título universitario).-** Adicionalmente, la Superintendencia de Bancos y Seguros verificará que los miembros electos del directorio u organismo que haga sus veces y los representantes legales designados de los bancos privados y sociedades financieras posean título universitario de tercer o cuarto niveles, según las definiciones de las letras b) o c) del artículo 118 de la Ley Orgánica de Educación Superior, en profesiones vinculadas con las funciones que desempeñarán o, en su defecto, experiencia de por lo menos cinco (5) años en el campo financiero o afines.	6.2.1
S5	**ARTICULO 2.-(De la prueba de conocimiento y experiencia del Director).-** Previa a la posesión, los miembros del directorio o del organismo que haga sus veces y los representantes legales deberán remitir a la Superintendencia de Bancos y Seguros una declaración ante notario que exprese que la persona designada cuenta con conocimientos y experiencia suficientes que lo acrediten como debidamente capacitado para conocer, identificar y resolver los riesgos propios del negocio que pretende dirigir, administrar o representar, para lo cual deberán acompañar la documentación pertinente.	6.2.1; 6.C2

S6	**ARTICULO 3.-(Del cese de funciones del Director por mandato de la SBS).-** La Junta Bancaria dispondrá dejar sin efecto el nombramiento de los miembros del directorio o del organismo que haga sus veces y de los representantes legales, cuando se encuentren incursos en las prohibiciones constantes en el artículo 35 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero; y, en los siguientes casos:	6.9
S7	**3.1. (Por estar inhabilitado en el comercio).-** Los que se hallen inhabilitados para ejercer el comercio	6.9
S8	**3.2. (Por ser funcionario público en temas financieros).-** Los que ejerzan funciones en organismos rectores de la política monetaria, crediticia; o de control estatal;	6.9
S9	**3.3** Los que sean funcionarios de la Superintendencia de Bancos y Seguros, o perciban sueldo, honorario o remuneración con cargo al presupuesto de la institución;	6.9
S10	**3.4. (Por tener cheques protestados pendientes).-** Los que registren cheques protestados pendientes de justificar;	6.9
S11	**3.5. (Por presentar a la SBS documentación falsa).-** Los que hubieren presentado a la Superintendencia de Bancos y Seguros documentación alterada o falsa, sin perjuicio de las acciones legales a las que hubiere lugar;	6.9
S12	**3.6. (Por haber sido director de insitución controlada por la AGD).-** Los que hayan actuado como miembros del directorio o del organismo que haga sus veces o como representantes legales de entidades que se encontraron en procesos de reestructuración y procedimientos de saneamiento en la extinta Agencia de Garantía de Depósitos; o, en liquidación forzosa; y,	6.9
S13	**3.7. (Por haber sido removido de su cargo por la SBS).-** Los que hayan sido removidos de sus cargos por la Superintendencia de Bancos y Seguros.	6.9
<u>Sección II.-</u> <u>De la Posesión</u>		
#	**Artículo**	**Relación**
S14	**ARTICULO 4.-(De la posesión del Direcotr por la SBS).-** Una vez calificada por el Superintendente de Bancos y Seguros, la persona designada se posesionará en su cargo ante el Presidente del Directorio de la entidad o del organismo que haga sus veces, declarando para ello, lo siguiente	10.A
S15	**4.1. (Conocimiento de la normativa que le rige).-** Que conoce el contenido y alcance de las normas que son aplicables a la actividad financiera que va a dirigir, administrar o representar; y,	10.A
S16	**4.2. (Que declare que no tiene prohibiciones para ser Director).-** Que no se encuentre incursa en ninguna de las prohibiciones previstas en la Ley y en este capítulo para ejercer el cargo para el cual se la ha designado.	10.A
<u>Sección III.-</u> <u>Disposiciones Generales</u>		
#	**Artículo**	**Relación**
S17	**ARTICULO 5.-(De la revocatoria de un Director por la SBS y elección de un nuevo).-** Si la Junta Bancaria deja sin efecto el nombramiento de algún miembro del Directorio o del organismo que haga sus veces, el Presidente del Directorio o su subrogante convocará, en el plazo de quince días, a una junta general extraordinaria de accionistas o socios para que proceda a elegir al director o miembro del consejo de administración, en reemplazo del no calificado.	6.1
S18	**(De la designación del representante legal).-** Si las personas no calificadas fueran los representantes legales, en el plazo de quince días el Directorio o el organismo competente realizará las designaciones del caso.	2.6;

S19	**ARTICULO 6.-**Las instituciones del sistema financiero informarán a la Superintendencia de Bancos y Seguros en forma obligatoria y cada vez que se produzcan cambios, en el formato definido para el efecto, que se hará conocer a través de circular, la nomina de los miembros del directorio o del organismo que haga sus veces y de los representantes legales.	(-)
S20	**ARTICULO 7.-**Se consideran deberes y derechos de los miembros del directorio u organismo que haga sus veces y representantes legales de las instituciones del sistema financiero privado, como mínimo los siguientes:	(*)
S21	**7.1 Deber de diligencia.-**Los miembros del directorio u organismo que haga sus veces y representantes legales deberán cumplir los deberes impuestos por las leyes y los estatutos con el propósito de tener presente la protección de los intereses del público;	8.A
S22	**7.2 Deber de lealtad.-**Los miembros del directorio u organismo que haga sus veces y representantes legales deberán obrar de buena fe en interés de la institución del sistema financiero, con la honestidad y escrupulosidad del gestor de negocios ajenos. No podrán servirse del nombre de la institución o de su cargo en la misma para realizar operaciones por cuenta propia o de personas a ellos vinculadas;	8.B
S23	**7.3 Deber de comunicación y tratamiento de los conflictos de interés.-**Los miembros del directorio u organismo que haga sus veces y representantes legales deberán comunicar a los cuerpos colegiados cualquier situación de conflicto, directo o indirecto, que pudieran tener frente al interés general de la institución del sistema financiero. En caso de existir conflicto de interés en algún tema que se presente al directorio u organismo que haga sus veces o en los comités en que participe, el director deberá abstenerse de votar;	8.C; 8.C.1;8.C.2
S24	**7.4 Deber de no competencia.-**Los miembros del directorio u organismo que haga sus veces y representantes legales deberán comunicar la participación accionarial que tuvieran en el capital de las entidades de la competencia, así como los cargos y las funciones que ejerzan en las mismas.	8.D; 8.D.1.
S25	Las disposiciones del inciso precedente no se aplicarán para el caso de los grupos económicos y/o financieros;	(-)
S26	**7.5 Deber de secreto.-**Los miembros del directorio u organismo que haga sus veces y representantes legales en el ejercicio de su cargo y después de cesar en él, deberán guardar secreto de las informaciones de carácter confidencial, datos o antecedentes que conozcan como consecuencia de su cargo, conforme lo establece el artículo 90 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero;	8.E; 8.E.1.
S27	**7.6 Derecho al uso de los activos.-**Los miembros del directorio u organismo que haga sus veces y representantes legales no podrán utilizar para su uso personal los activos de la institución del sistema financiero, ni tampoco valerse de su posición para obtener una ventaja patrimonial; y,	8.F1
S28	**7.7 Derecho de información.-**Para el adecuado desempeño de sus funciones, los miembros del directorio u organismo que haga sus veces y representantes legales podrán exigir información sobre cualquier aspecto de la institución del sistema financiero, examinar los estados financieros, registros, documentos, contactar con los responsables de las distintas gerencias, salvo que se trate de información confidencial. Asimismo, disponer de información acerca de los asuntos a tratar en cada sesión del directorio u organismo que haga sus veces.	8.G; 8.G1; 8.G1.1; 8.G1.2; 11.3.
S29	**ARTICULO 8.-**Los casos de duda en la aplicación del presente capítulo, serán resueltos por la Junta Bancaria o el Superintendente de Bancos y Seguros, según el caso.	(-)
CAPÍTULO II.- Normas para la designación de vocales del directorio de las		

instituciones del sistema financiero privado		
<u>Sección I.-</u> <u>Sistemas de Elección</u>		
#	**Artículo**	**Relación**
S30	**ARTICULO 1.-(De la incorporación de los métodos de elección en los Estatutos).-** Las instituciones del sistema financiero privado, para la designación de vocales principales y suplentes del directorio, incorporarán a sus estatutos uno cualesquiera de los siguientes sistemas de elección:	6.6.
S31	**1.1. (El denominado del cuociente).-** El denominado del cuociente, que consiste en que el número de votos que represente el capital pagado presente en la sesión, se dividirá para el número de vocales principales a elegir. El resultado constituirá el cuociente que dará derecho para que un accionista, por sí o a nombre de un grupo de accionistas presentes, designe a un director principal y a su respectivo suplente. El accionista o grupo de accionistas tendrán derecho a designar tantos directores cuantos dicho cuociente esté comprendido en el número de votos a que tenga derecho; y,	6.6.
S32	**1.2. (El denominado del factor).-** El denominado del factor, que consiste en que cada accionista tendrá el derecho al número de votos equivalente al valor nominal de las acciones que posea, multiplicado por el número de directores que deben elegirse. Cada accionista podrá dar el total de votos a un candidato o distribuirlo entre varios de ellos. Se consideran elegidos los que reciban el más alto número de votos.	6.6.
S33	**(Aplicación del método a falta de unanimidad).-** El sistema que se adopte se aplicará cuando no exista unanimidad en la designación de los vocales. Si la junta general de accionistas eligiere por unanimidad a los vocales del directorio, no habrá lugar al ejercicio del derecho al que se refiere este artículo.	6.1.
S34	**ARTICULO 2.-(Adopción de otro método con respecto al accionista minoritario).-** Las instituciones del sistema financiero privado podrán adoptar otro sistema de elección de los vocales de un directorio, distinto a los enunciados en el artículo anterior, previa autorización de la Superintendencia de Bancos y Seguros y siempre y cuando se garantice el ejercicio del derecho del accionista minoritario a encontrarse representado en el directorio.	6.A2.; 6.A.; 2.8.
<u>Sección II:</u> <u>Disposiciones Generales</u>		
	**Irrelevante.*	
CAPÍTULO III.- Aplicación de lo dispuesto en el articulo 34 de la ley general de instituciones del sistema financiero		
<u>Sección I:</u> <u>Impedimentos</u>		
#	**Artículo**	**Relación**
S35	**ARTICULO 1.-**Las instituciones del sistema financiero, independientemente de la aplicación de las normas para la designación de directores, representantes legales y auditores y de otras disposiciones aplicables, se regirán por las disposiciones que a continuación se señalan en lo atinente a las designaciones de dignatarios o a las contrataciones de personal, en materia de parentesco.	(-)
S36	**ARTICULO 2.-(Prohibición para ser Director por parentesco).-** No podrán desempeñar las funciones de miembros del directorio, representantes legales, vicepresidentes, gerentes, subgerentes y auditores internos aquellas personas que mantengan nexos de parentesco según lo estipulado en la letra g) del artículo 34 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, salvo que cuenten con autorización previa de la Superintendencia de Bancos y Seguros.	6.C5.4.

S37	En tratándose de personas jurídicas y para efectos del inciso precedente, los nexos de parentesco se referirán al representante legal de la persona jurídica o a la persona que vaya a actuar en su nombre, en el respectivo directorio.	(-)
S38	Esta prohibición no es aplicable a la elección de un director suplente respecto de su correspondiente principal, cuando el estatuto contemple esta modalidad.	(-)
S39	**i3. (Prohibición por parentesco con el auditor interno o semejantes).-** La Superintendencia de Bancos y Seguros negará su autorización cuando la persona a ser designada en los cargos ya detallados, mantenga relación de parentesco en las líneas y grados señalados en el citado literal g), con el auditor interno, contador general, contralor, jefe de personal o sus equivalentes, de la institución solicitante.	6.9.
Sección II: Autorización		
#	**Artículo**	**Relación**
S40	**ARTICULO 3.- (Prohibición de ser director por parentesco).-** No podrán ser designados ni autorizados para ejercer las funciones de miembros del directorio, en una misma entidad, más de dos personas vinculadas por parentesco de acuerdo con lo previsto en la letra g) del artículo 34 de la Ley.	6.C5.4.
S41	En lo relacionado a la designación y autorización del representante legal, vicepresidente, gerente, subgerente y auditor interno, no podrán laborar en una misma entidad del sistema financiero, más de cuatro personas vinculadas por parentesco, conforme a lo señalado en el inciso anterior.	(-)
S42	En tratándose de grupos financieros, no podrán laborar en un mismo grupo más de cuatro personas vinculadas por parentesco, en los términos previstos en este artículo.	(-)
S43	Asimismo, podrán prestar sus servicios en una misma entidad del sistema financiero, hasta cuatro personas vinculadas por parentesco, que se encuentren amparadas por el Código del Trabajo, así como las personas que se encuentren bajo contrato de prestación de servicios u otros profesionales que perciban honorarios, sin que para su contratación sea necesaria la autorización previa de la Superintendencia de Bancos y Seguros. De cada uno de estos ingresos y de las correspondientes relaciones se notificará a la Superintendencia de Bancos y Seguros, hasta ocho días después de ocurrido el ingreso del funcionario o empleado o haberse celebrado el respectivo contrato.	(-)
Sección III: Declaración y documentación necesaria		
#	**Artículo**	**Relación**
S44	**ARTICULO 4.- (Declaració de la inexistencia de relaciones de parentesco).-** Las personas que ingresen a prestar sus servicios en una institución del sistema financiero declararán, acerca de la existencia en la institución de personas con las que tengan relaciones de parentesco en los tipos y grados mencionados en este capítulo.	6.11; 8.C.4.
S45	La entidad controlada verificará la exactitud de la declaración y, de ser del caso solicitará la autorización pertinente.	(-)
S46	**ARTICULO 5.-**Para obtener la autorización previa a que hace referencia la letra g) del artículo 34 de la Ley, el representante legal o el responsable del departamento de personal de la institución interesada, presentará la solicitud acompañando la siguiente documentación:	(*)
S47	**5.1** Copia de la cédula de ciudadanía o pasaporte, tanto del solicitante como de su cónyuge o pariente que labore en la institución;	(-)
S48	**5.2** Un detalle que contenga el nombre, número de cédula de ciudadanía o pasaporte y cargo, del cónyuge o parientes del solicitante que ya labora en la institución; y,	(-)

S49	**5.3** La certificación de la institución en la que conste la unidad o dependencia en la que los cónyuges o parientes prestarán sus servicios, los cargos que ocuparán y los nombres y designaciones jerárquicas de los jefes o supervisores inmediatos bajo quienes prestarán sus servicios, en caso de otorgarse la autorización. La entidad declarará que no se incurrirá en la prohibición constante en este artículo.	(-)
S50	**i2.(Del matrimonio y solicitud a la SBS para permanecer en funciones).-** Si por matrimonio entre funcionarios o empleados que se encuentran laborando en la entidad, o por parentesco por afinidad, o por cualquier otro hecho superveniente, se producen situaciones prohibidas por el presente capítulo, se deberá enviar al Superintendente de Bancos y Seguros la solicitud de autorización respectiva en el plazo de 30 días contados desde la fecha en que se incurrió en la prohibición.	8.C.4.
S51	El matrimonio entre empleados o funcionarios de una misma entidad controlada no constituirá justificación para que ésta exceda la limitación prescrita en el artículo 3 de este capítulo.	(-)
S52	Los parientes que laboren en una misma institución del sistema financiero, no podrán prestar sus servicios dentro del mismo departamento en el ámbito nacional**.**	(-)
Sección IV: Disposiciones Generales		
#	**Artículo**	**Relación**
S53	**ARTICULO 6.-**La Superintendencia de Bancos y Seguros dará respuesta a la solicitud, en un plazo no mayor de quince días contados desde la fecha de su recepción.	(-)
S54	**ARTICULO 7.-**Cualquier cambio de funciones de las personas autorizadas para laborar de acuerdo con este capítulo, deberá ser reportado y autorizado por la Superintendencia de Bancos y Seguros.	(-)
S55	Es de responsabilidad de las instituciones controladas vigilar que por el cambio de funciones de tales personas autorizadas, no se produzcan conflictos de intereses.	(-)
S56	**ARTICULO 8.-**Todas las instituciones bajo control de la Superintendencia de Bancos y Seguros están obligadas a mantener registros actualizados del personal que mantiene vínculos de matrimonio o parentesco y de las autorizaciones que haya otorgado la Superintendencia de Bancos y Seguros al respecto.	(-)
S57	**ARTICULO 9.-**En caso de que la Superintendencia de Bancos y Seguros comprobare el incumplimiento de lo previsto en este capítulo, sancionará al director, administrador, funcionario o empleado infractores, de conformidad con lo previsto en el artículo 134 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, no obstante de que desde ese momento deje de cumplir las funciones y ejercer el cargo para el que fue designado por el órgano nominador, sin perjuicio de lo que dispongan las leyes en cuanto a la relación entre la entidad y la persona natural.	(-)
S58	**ARTICULO 10.-**Los casos de duda que se presenten en la aplicación de este capítulo, serán absueltos por Junta Bancaria o el Superintendente de Bancos y Seguros, según el caso.	(-)
CAPITULO IV.-Relaciones de parentesco en las entidades financieras del sector publico		
Sección I: Impedimentos		
#	**Artículo**	**Relación**

S59	**ARTICULO 1.-**Las instituciones financieras del sector público, independientemente de la aplicación de las normas para la designación de directores, representantes legales y auditores y de otras disposiciones aplicables, se regirán por las disposiciones que a continuación se señalan en lo atinente a las designaciones de dignatarios o a las contrataciones de personal, en materia de parentesco.	(-)
S60	**ARTICULO 2.-**No podrán ser posesionados como representante legal, vicepresidente, gerente, subgerente y auditor interno, sin autorización previa de la Superintendencia de Bancos y Seguros, aquellas personas naturales que mantengan nexos de parentesco dentro o hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, el cónyuge y el padre o hijo adoptivos de un director principal o suplente, funcionario o empleado de la institución financiera pública de que se trate.	(-)
<u>Sección II:</u> <u>Autorización</u>		
#	**Artículo**	**Relación**
S61	**ARTICULO 3.-(Negación de solicitud de permanecer en funciones por incurrir en el Art. 2).-** La Superintendencia de Bancos y Seguros negará su autorización, cuando la persona a ser designada en los cargos detallados en el artículo 2, mantenga relación de parentesco en las líneas y grados mencionados, con el auditor interno, contador general, contralor, jefe de personal, o denominaciones equivalentes a aquellas funciones, de la institución solicitante. La institución financiera del sector público cuidará que no se produzcan eventuales conflictos de intereses o incompatibilidades entre esas funciones.	8.C.
S62	**ARTICULO 4.**No podrán laborar en una misma dependencia, sección o departamento más de cuatro personas relacionadas dentro de las funciones de representante legal, vicepresidente, gerente, subgerente y auditor interno y que tengan las líneas y grados de parentesco a que se refiere el artículo 2; y, así como en toda la institución financiera del sector público, salvo el caso de matrimonio.	(-)
S63	La disposición señalada en el inciso anterior, se extenderá a las relaciones de parentesco o afinidad que mantengan los funcionarios, empleados o trabajadores con los vocales principales y suplentes del directorio de la institución financiera del sector público.	(-)
S64	Podrán prestar sus servicios en tales entidades hasta cuatro personas que tengan la calidad de funcionarios, empleados o trabajadores en los términos previstos en el Código del Trabajo y la Ley Orgánica del Servicio Público, según sea el caso, que tengan las líneas y grados de parentesco a que se refiere la Ley y este capítulo, sin que para su contratación sea necesaria la autorización previa de la Superintendencia de Bancos y Seguros.	(-)
S65	En caso de que este organismo de control comprobare el incumplimiento de esta disposición, sancionará al director, administrador, funcionario o empleado infractores, de conformidad con lo previsto en el artículo 134 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, sin perjuicio de que desde ese momento deje de cumplir las funciones y ejercer el cargo para el que fue designado por el órgano nominador.	(-)
<u>Sección III:</u> <u>Declaración y Documentación Necesaria</u>		
#	**Artículo**	**Relación**
S66	**ARTICULO 5.-**Las personas que ingresen a prestar sus servicios en una institución financiera del sector público declararán, acerca de la existencia en la institución de personas con las que tengan relaciones de parentesco en los tipos y grados mencionados en este capítulo.	(-)

S67	La entidad controlada verificará la exactitud de la declaración y, de ser del caso solicitará la autorización pertinente.	(-)
S68	**ARTICULO 6.-**La solicitud de autorización a la que se refiere el artículo 2, para la designación del representante legal, vicepresidente, gerente, subgerente y auditor interno, será presentada a la Superintendencia de Bancos y Seguros por el representante legal o el responsable del departamento de personal de la institución interesada, acompañando la siguiente documentación:	(-)
S69	**6.1** Copia de la cédula de ciudadanía, tanto del solicitante como de su cónyuge o pariente que labore en la institución; y,	(-)
S70	**6.2** La certificación de la institución en la que conste la unidad o dependencia en la que los cónyuges o parientes prestarán sus servicios, los cargos que ocuparán y los nombres y designaciones jerárquicas de los jefes o supervisores inmediatos bajo quienes prestarán sus servicios, en caso de otorgarse la autorización.	(-)
Sección IV: Disposiciones Generales		
	**Irrelevante*	

TÍTULO XIII.- DEL CONTROL INTERNO

CAPÍTULO I.- Del Comité de Auditoría.

Sección I.- De la conformación

#	Artículo	Relación
S71	**ARTICULO 1.-(De la obligación de contar con un Comité de Auditoría).-** El Banco Central del Ecuador, la Corporación Financiera Nacional, el Banco Nacional de Fomento, el Banco Ecuatoriano de la Vivienda, el Banco del Estado, el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el Instituto Nacional de Crédito Educativo y Becas, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, el Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional, el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, las instituciones financieras privadas, las cooperativas de ahorro y crédito de segundo piso y las instituciones financieras privadas integrantes de los grupos financieros mantendrán obligatoriamente comités permanentes de auditoría, en calidad de comités del directorio o del organismo que haga sus veces, a fin de que fortalezcan el sistema de controles internos, de la auditoría interna, de la auditoría externa y de las calificadoras de riesgo.	12.2.
S72	**ARTICULO 2.-(Definición del Comité de Auditoría).-** El comité de auditoría es una unidad de asesoría y consulta del directorio o del organismo que haga sus veces, para asegurar un apoyo eficaz a la función de auditoria por parte de todos los integrantes de la institución; asegurar el cumplimiento de los objetivos de los controles internos; y, vigilar el cumplimiento de la misión y objetivos de la propia institución.	12.A.

S73	**ARTICULO 3.-(Conformación del Comité de Auditoría).-** El comité de auditoría deberá estar conformado por al menos tres miembros; uno o dos designados de entre los miembros del directorio o del organismo que haga sus veces; y, el o los demás, elegidos por este organismo colegiado de fuera de su seno. Los miembros de dicho comité no tendrán ninguna participación en la gestión operativa o de negocios de la institución financiera y de las instituciones integrantes del grupo financiero. Además del auditor interno, al menos uno de los miembros seleccionados por el directorio deberá ser profesional experto en finanzas, tener adecuados conocimientos de auditoría y estar capacitado para interpretar estados financieros.	12.A.1
S74	Para el caso de las sucursales de bancos extranjeros, los comités de auditoría deberán conformarse por al menos tres miembros que serán elegidos de fuera del seno de la sucursal y deberán reunir los requisitos señalados en el inciso anterior.	(-)
S75	**i3.(Calificación del Comité por parte de la SBS).-** Previo a la posesión del miembro del comité de auditoría, que no pertenece al directorio u organismo que haga sus veces, deberá contar con la calificación otorgada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, para lo cual deberá cumplir los requisitos establecidos en el capítulo I "Calificación de los miembros del directorio u organismo que haga sus veces y representantes legales de las instituciones del sistema financiero privado controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros", del título III.	12.A.1.
S76	El representante legal de la institución financiera, comunicará a la Superintendencia de Bancos y Seguros, dentro de los ocho (8) días siguientes a la conformación de los comités de auditoría, los nombres de sus integrantes. Igualmente informará acerca de los cambios que se operen en la integración de dichos comités dentro del mismo plazo estipulado.	(-)
<u>Sección II.-</u> <u>Del funcionamiento</u>		
#	**Artículo**	**Relación**
S76.1	**ARTICULO 4.-(Funciones del Comité de Auditoría).-** Son funciones del comité de auditoría:	12.A1.
S77	**4.1. (Propoición de auditores internos y externos).-** Proponer al directorio u organismo que haga sus veces la terna de auditores internos y externos para que la junta general de accionistas, asamblea general de socios u organismo correspondiente, nombre al auditor interno o externo;	12.A1.2
S78	**4.2** Proponer al directorio u organismo que haga sus veces, la nómina para la elección de la calificadora de riesgos;	(-)
S79	**4.3. (De informarse constantemente de los sistemas de control interno).-** Informarse sobre el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno, entendiéndose como controles internos, los controles operacionales y financieros establecidos, para dar transparencia a la gestión de la administración y buscar desalentar irregularidades que podrían presentarse en los diferentes niveles de gobierno;	12.A1.8.
S80	**4.4. (De la coordinación con elementos del sistema de control interno).-** Coordinar las actividades entre los órganos integrantes del sistema de control interno para incrementar la eficiencia, eficacia y economía del control, evitando superposiciones o reiteración de acciones;	12.A1.9.

S81	**4.5.- (Del aseguramiento de la existencia de sistemas adecuados).-** Asegurarse de la existencia de sistemas adecuados que garanticen que la información financiera sea fidedigna y oportuna;	12.A1.5
S82	**4.6. (De la aprobación de planes de auditoría).-** Aprobar los planes anuales de auditoría interna; y, vigilar su cumplimiento;	12.A1.3
S83	**4.7. (De la velación para que los auditores cuenten con todo lo necesario).-** Velar porque los auditores internos cuenten con los recursos necesarios para ejecutar sus labores;	12.A3.3.
S84	**4.8. (Del conocimiento de los contratos de auditorías).-** Conocer y analizar los términos de los contratos de auditoría externa y la suficiencia de los planes y procedimientos pertinentes, en concordancia con las disposiciones generales impartidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros; y, analizar los informes de los auditores externos y poner tales análisis en conocimiento del directorio u organismo que haga sus veces;	12.A1.3.; 12.A1.4.
S85	**4.9** Conocer y analizar las observaciones y recomendaciones de los auditores interno y externo y de la Superintendencia de Bancos y Seguros sobre las debilidades de control interno, así como las acciones correctivas implementadas por la gerencia general, tendientes a superar tales debilidades;	(-)
S86	**4.10. (De la emisión de criterio ante divergencias ejecutivo-auditores).-** Emitir criterio respecto a los desacuerdos que puedan suscitarse entre la gerencia general y los auditores interno y externo y que sean puestos en su conocimiento; solicitar las explicaciones necesarias para determinar la razonabilidad de los ajustes propuestos por los auditores; y, poner en conocimiento del directorio u organismo que haga sus veces su criterio;	(*)
S87	**4.11. (Del informar sobre el cambio de aspectos contables).-** Analizar e informar al respecto al directorio u organismo que haga sus veces los cambios contables relevantes que afecten a la situación financiera de la entidad y demás entidades integrantes del grupo financiero;	(*)
S88	**4.12.- (Del conocimiento y análisis de conflictos de interés).-** Conocer y analizar conflictos de interés que pudieren contrariar principios de control interno e informar al directorio u organismo que haga sus veces;	8.C.
S89	**4.13.- (Del conocimiento de mecanismos de control interno para prevenir operaciones con partes vinculadas)-.** Conocer los mecanismos de control interno implantados por la administración para evitar operaciones con personas vinculadas y velar por la cancelación de los saldos pendientes de pago anteriores a la vigencia de la prohibición legal;	13.1.
S90	**4.14. (Del informarse del cumplimiento de políticas institucionales).-** Informarse acerca del cumplimiento de las políticas institucionales y de las disposiciones legales y normativas, por parte de las instituciones financieras y las que conforman el grupo financiero;	(*)

S91	**4.15. (De los requerimientos a auditores).-** Requerir a los auditores internos y externos revisiones específicas sobre situaciones que a criterio del comité sean necesarias; o, que exija el directorio u organismo que haga sus veces; y,	12.A1.3.
S92	**4.16** Mantener comunicación periódica con el organismo de control, a fin de conocer sus inquietudes y problemas detectados en la supervisión de las instituciones financieras, así como vigilar el grado de cumplimiento para su solución.	(-)
S93	**i2.(De la adición de funciones al comité de auditoría).-** Considerando el ámbito de acción, el comité de auditoría podrá agregar otras funciones o actividades que estime necesarias.	(*)
S94	**ARTICULO 5.- (De la disposición de un reglamento para el Comité de Auditoría).-** El comité de auditoría deberá disponer de un reglamento interno aprobado por el directorio u organismo que haga sus veces, que contendrá las políticas y procedimientos para el cumplimiento de funciones; y, su organización. En dicho reglamento se establecerá la periodicidad de sus sesiones, que deberán tener lugar por lo menos una vez cada dos meses, la mayoría necesaria para adoptar válidamente decisiones; el tipo de informes o reportes; y, el tiempo de duración de los nombramientos de sus miembros.	(*)
S95	**ARTICULO 6.-(De la participación de personas fuera del Comité de Auditoría).-** El representante legal o quien lo esté subrogando y el auditor interno participarán en las reuniones del comité de auditoría con voz pero sin voto. Se podrá contar además con la participación del auditor externo y otros funcionarios que se considere pertinente, también con voz pero sin voto. En el caso de grupos financieros deberá contarse con el auditor interno de la entidad que haga cabeza de grupo.	(*)
S96	**i2.(Del libro de actas del Comité de Auditoría).-** El comité de auditoría informará al directorio u organismo que haga sus veces, sobre sus principales actividades, resultados obtenidos, observaciones, recomendaciones y acuerdos adoptados en las reuniones, debiendo dejar constancia en un libro de actas, el cual deberá estar a disposición de la Superintendencia de Bancos y Seguros.	12.A.1.
S97	**ARTICULO 7.-(Del informe anual del Comité de Auditoría).-** En el informe anual que debe presentar el directorio u organismo que haga sus veces a la junta general de accionistas o a la asamblea general de socios, se deberá incluir una el pronunciamiento del comité de auditoría, sobre la calidad de los sistemas de control interno; el seguimiento a las observaciones de los informes de auditoría interna y externa y de la Superintendencia de Bancos y Seguros; la resolución de los conflictos de intereses; y, el resultado de la investigación de actos de conductas sospechosas e irregulares, así como las acciones recomendadas y adoptadas, si fuere del caso.	12.A1.6
Sección III y Sección IV.- Disposiciones Generales y Transitorias		
	**Irrelevante*	

CAPÍTULO II.- Evaluación de la idoneidad y capacidad de los socios, directivos y administradores		
Sección I.- Definiciones		
S98	**ARTICULO 1.-**Para efectos de la aplicación de esta norma:	
S99	**1.1** Se entenderá por socios a las personas que directa o indirectamente sean titulares del 6% o más de las acciones con derecho a voto o del capital de la institución del sistema financiero o del grupo.	(-)
S100	En caso que una persona jurídica o sociedad de cualquier clase sea accionista de una institución controlada, sin importar cual sea su participación, dicha entidad controlada deberá mantener informada a la Superintendencia de Bancos y Seguros acerca de las personas naturales que directa o indirectamente sean titulares al menos del 70% de la antes indicadas personas jurídicas o sociedades mercantiles. Si esa información no fuere remitida a la Superintendencia de Bancos y Seguros, en aplicación a lo dispuesto en la letra c) del artículo 44 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, las indicadas personas jurídicas o sociedades no podrán continuar registradas como socios de la institución controlada, y mientras esa participación no sea transferida quedarán en suspenso sus derechos sociales; y.	(-)
S101	**1.2** Se entenderá por administradores a todas aquellas personas que sin ser socios ni directores de la institución del sistema financiero o del grupo tienen injerencia significativa en las decisiones de ésta. Son, por tanto, administradores, funcionarios tales como presidentes, vicepresidentes, gerentes, subgerentes, representantes legales, apoderados y las personas que bajo cualquier denominación toman decisiones operativas o estratégicas relevantes.	(-)
Sección I.- De la evaluación		
S102	**ARTICULO 2.-**Los socios con una participación igual o superior al 6% en una de las instituciones del sistema financiero serán evaluados por la Superintendencia de Bancos y Seguros respecto a su idoneidad y solvencia económica.	(*)
S103	**i2.(De la capacidad y experiencia profesional del Director).-** Los directores y administradores de estas entidades serán evaluados en cuanto a su idoneidad y su capacidad y experiencia profesional.	6.10.; 6.2.1.
S104	**ARTICULO 3.- (De la definición de capacidad profesional).-** Se entenderá por capacidad profesional de los administradores y directores al conocimiento profesional y pericia en el ejercicio del cargo. Se entenderá por experiencia profesional a las habilidades adquiridas a través del tiempo por efecto del ejercicio de una función.	6.10.; 6.2.1.
S105	**i2.(De la calificación de la capacidad y experiencia profesional).-** Para calificar la capacidad y experiencia profesional de los administradores y accionistas se tomarán en cuenta, al menos, los siguientes aspectos:	6.10.; 6.2.1.
S106	**3.1. (Por la gestión en actividades similares).-** Los resultados de su gestión en otras actividades comerciales, especialmente en las de naturaleza bancaria y financiera;	6.10
S107	**3.2. (Por la educación formal lograda).-** Educación formal que demuestre que la persona posee los conocimientos técnicos profesionales necesarios para el ejercicio del cargo. Se pondrá especial énfasis en los títulos obtenidos y las entidades que los confirieron, así como en la actividad posterior de capacitación y actualización;	6.21.

S108	**3.3. (Por la trayectoria profesional).-** Trayectoria profesional, entendiendo por ello el ejercicio de funciones similares en otras instituciones del sistema financiero, nacionales o extranjeras, de seguros y empresas comerciales, y el nivel jerárquico de ellas;	6.10.
S109	**3.4. (Por trabajos anteriores efectuados en la misma institución).-** Trabajos anteriores efectuados en la propia institución y en entidades vinculadas a ella por propiedad y el nivel jerárquico de tales responsabilidades; y,	6.10.
S110	**3.5** Desempeño en su cargo actual.	(-)
S111	**i3.(De la apreciación de los elementos detallados sobre la capacidad profesional).-** La apreciación de los elementos detallados en los numerales anteriores deberá considerar el tamaño y complejidad de la institución controlada, así como el tipo de función desempeñada, estableciéndose criterios más exigentes para el desempeño de mayores responsabilidades. Adicionalmente deberá tomarse en cuenta si en cada uno de estos cargos la experiencia profesional adquirida ha estado relacionada con la participación del evaluado en la propiedad de la empresa, o por relaciones de parentesco con los propietarios. Asimismo, además de la apreciación individual deberá considerarse la del equipo directivo en su conjunto.	6.4.
S112	**ARTICULO 4.- (De la evaluación de idoneidad de directores).-** Para evaluar la idoneidad de los administradores, directores y socios deberá considerarse, al menos, los siguientes aspectos:	6.2.1.; 6.10.
S113	**4.1. (Por haber sido antes Director de sociedades comerciales).-** Haber sido director, administrador o socio mayoritario de sociedades comerciales o empresas incursas en cesación de pagos, quiebra, o cualquier otro tipo de falencia patrimonial, al tiempo de haberse producido cualquiera de estos hechos;	6.10.
S114	**4.2. (Por haber sido antes Director de Instituciones financieras).-** Haber sido director, administrador o socio de una institución del sistema financiero que haya sido sometida a procesos de regularización, intervención por irregularidades financieras, reestructuración, saneamiento en la extinta Agencia de Garantía de Depósitos o liquidación forzosa, al tiempo de producido cualquiera de esos eventos; y, (sustituido con resolución No. JB-2012-2310 de 20 de septiembre del 2012)	6.10.
S115	**4.3** Ser titular de cuentas corrientes cerradas por cheques protestados;	(-)
S116	**ARTICULO 5.-(De las inhabilidades para ejercer como Director).-** Son inhabilidades para ejercer las funciones de administradores o directores de las instituciones del sistema financiero, las siguientes:	7.4.2.
S117	**5.1. (Por haber sido sentenciado por delitos. Irregularidades Judiciales).-** Haber sido llamado a plenario, en auto ejecutoriado, o haber sido sentenciado por delitos, o haber sido declarado judicialmente responsable de irregularidades en la administración de entidades públicas o privadas. En el caso de personas jurídicas, cuando éstas o sus actuales socios mayoritarios, directores o administradores hubieren merecido cualquier sanción en firme por irregularidades financieras o fraudes	7.4.3.
S118	**5.2. (Por estar actualmente siendo judicialmente procesado).-** Estar procesado por eventuales responsabilidades en la administración de instituciones del sistema financiero, siempre que la Superintendencia de Bancos y Seguros, luego de la evaluación que deberá efectuar estime que el sindicado debe cesar en sus funciones;	6.9.4.

S119	**5.3. (Por hallarse en mora con isntituciones del sistema financiero).-** Hallarse en mora, directa o indirectamente, o haber incurrido en el castigo de sus obligaciones con instituciones del sistema financiero o no financiero, o entidades de seguros y reaseguros; o bien presentar incumplimientos serios y reiterados en otras operaciones bancarias; y,	(*)
S120	**5.4. (Por incapacidad legal).-** Estar legalmente incapacitados.	(*)
S121	Los inspectores de la Superintendencia de Bancos y Seguros responsables de examinar la existencia de las antes indicadas inhabilidades deberán confirmar, adicionalmente, que con posterioridad a la calificación que la Superintendencia hubiere otorgado para que una persona actúe como director o administrador de una institución controlada, no se hubieren producido inhabilidades supervinientes, como las que constan en el artículo 35 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y en la sección I "De la calificación", del capítulo I "Calificación de los miembros del directorio u organismo que haga sus veces y representantes legales de las instituciones del sistema financiero privado controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros", del título III.	(-)
S122	**ARTICULO 6.-**La Superintendencia de Bancos y Seguros podrá recabar información sobre estos u otros antecedentes relativos a la idoneidad, por los medios que estimare pertinentes. Podrá incluso tomar en cuenta la reputación que, en el ámbito comercial, tengan los administradores, directores y socios, así como las actuaciones que éstos hubieren tenido en la administración de instituciones del sistema financiero.	(-)
S123	**ARTICULO 7.-**Se entenderá por solvencia de los socios la capacidad que tengan para cubrir los compromisos adquiridos por su condición de tales.	(-)
S124	Para evaluar la solvencia de los socios, la Superintendencia de Bancos y Seguros exigirá que los evaluados pongan en su conocimiento su patrimonio neto consolidado, tomando en cuenta para ello todos los negocios o actividades económicas en los que tengan participación.	(-)
S125	Cumplirá satisfactoriamente con este criterio el accionista que cuente con un patrimonio neto consolidado no inferior a 1.5 veces el aporte de capital que registre en las instituciones del sistema financiero. La imposibilidad de obtener información confiable hará suponer a la Superintendencia de Bancos y Seguros el incumplimiento del requisito de solvencia al que se refiere este artículo.	(-)
S126	**ARTICULO 8.- (Aplicabilidad de mismas normas a los auditores internos).-** Estas normas serán aplicables también a los auditores internos de las instituciones controladas.	12.A.
S127	**ARTÍCULO 9.-**Para efectuar la evaluación de los socios o accionistas a que se refiere este capítulo, cuando se trate de personas jurídicas cuya participación sea mayor al 6% en el capital, dicha evaluación se extenderá hasta llegar a personas naturales, principales directores y administradores, así como a ejecutivos cuya función tenga relación directa con la gestión de la entidad financiera administrada.	(-)
S128	**ARTICULO 10.-**La Superintendencia de Bancos y Seguros podrá ampliar, en cualquier tiempo, la nómina de las personas que deban sujetarse a las disposiciones de este capítulo.	(-)
S129	**ARTICULO 11.-**Para efectuar la evaluación a que se refiere este capítulo, la Superintendencia de Bancos y Seguros podrá requerir la colaboración de los auditores externos.	(-)
<u>Sección III y Sección IV.-</u> <u>Disposiciones Generales y Transitorias</u>		
	**Irrelevante*	

CAPÍTULO III.- Evaluación y recomendaciones sobre el control interno de la institucion del sistema financiero		
CAPÍTULO IV.- Normas para las instituciones el sistema financiero sobre prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos		
TÍTULO XIV.- CÓDIGO DE TRANSPARENCIA Y DERECHOS DEL USUARIO		
CAPÍTULO I.- De las tarifas por servicios financieros		
CAPÍTULO II.- De la información y publicidad		
CAPÍTULO III.- Código de derechos del usuario financiero		
Sección II.- Derechos del usuario financiero		
S130	**Parágrafo I**: Derecho a la educación financiera	2.8.
S131	**Parágrafo I:** Derecho a la información de productos y servicios financieros	2.8.
S132	**Parágrafo I:** Derecho a elegir con libertad los productos y servicios financieros	2.8.
S133	**Parágrafo I:** Derecho a acceder a productos y servicios financieros	2.8.
S134	**Parágrafo I:** Derecho a obtener productos y servicios financieros de calidad	2.8.
S135	**Parágrafo I:** Del acceso a la información y documentación	2.8.
S136	**Parágrafo I:** Derecho a protección	2.8.
CAPÍTULO IV.- De los programas de educación financiera por parte de las entidades controladas por la superintendencia de bancos y seguros		
Sección III.- Responsabilidades de las instituciones controladas		
S137	**ARTÍCULO 5.- (De las responsabilidades del Directorio respecto de los programas de educación financiera).- DEL DIRECTORIO.-**El directorio o el organismo que haga sus veces de la entidad controlada deberá, en el ejercicio de sus funciones, cuando menos cumplir con lo siguiente, dependiendo de su tamaño y complejidad de operaciones:	2.5.
S138	**5.1. (Conocer y aprobar el programa).-** Conocer y aprobar el "Programa de educación financiera" de la institución, considerando entre otros aspectos los siguientes: objetivos del programa, público a quien se enfocará el programa, medios de difusión o divulgación;	2.5.
S139	**5.2. (Actualización de estrategias).-** Actualizar anualmente las estrategias del programa, con el propósito de garantizar el cumplimiento de los objetivos del mismo;	2.7.1.; 2.9.
S140	**5.3. (Conocer aprovar e informarse de la implementación del programa).-** Conocer, aprobar y mantenerse informado del avance e implementación del programa, al menos una vez al año. Los informes anuales a presentarse al directorio u organismo que haga sus veces, no excederán el mes de marzo del año siguiente y tendrán corte al mes de diciembre del año próximo anterior;	2.5.
S141	**5.4. (Aprobar su presupuesto anual).-** Aprobar el presupuesto anual para la ejecución del "Programa de educación financiera";	2.7.1.

S142	**5.5.- (Informar a la Junta de su progreso).-** Informar anualmente a la junta general de accionistas o socios respecto de los resultados del "Programa de educación financiera"; e,	2.4.
S143	**5.6** Informar anualmente a la Superintendencia de Bancos y Seguros el avance y cumplimiento del "Programa de educación financiera", hasta el mes de abril del año siguiente, una vez que ha sido conocido y aprobado por el directorio u organismo que haga sus veces.	(-)
S144	**i2.(Incluir los programas en el plan estratégico).-** El "Programa de educación financiera" deberá constar en el plan estratégico de cada entidad.	2.9.
S145	**i3.(Contar con evidencias del cumplimiento de programas).-** El directorio o el máximo organismo de gobierno de la institución deben contar con documentos que evidencien el cumplimiento de las disposiciones de este artículo.	2.7.1.
CAPÍTULO V.- De la protección al usuario financiero, de los servicios de información y atención de reclamos		
Sección I.- Del servicio de informción		
S146	**ARTÍCULO 1.- (Del alcance del servicio de información).- DEL ALCANCE.-**Las instituciones del sistema financiero deben velar porque la información que suministran al mercado sobre los productos y servicios financieros sea clara, veraz, completa y oportuna y permita que, los usuarios tengan la posibilidad de adquirir un conocimiento cabal sobre la materia y, puedan tomar las decisiones que consideren más adecuadas sobre la utilización de los productos y servicios ofrecidos.	2.5.; 2.7.7.; 2.8.
S147	**ARTÍCULO 2.-DE LAS DEFINICIONES.-**Para efectos de la aplicación de este capítulo, se entenderá por:	2.5.; 2.7.7.; 2.8.
S148	**2.1 Información clara.-**La que permite al público en general comprender su significado, a través del uso de palabras simples y de común entendimiento;	2.5.; 2.7.7.; 2.8.
S149	**2.2 Información completa.-**La que contiene todas las características, condiciones, riesgos y costos relevantes relacionados con la contratación de un producto o servicio, de manera que el cliente pueda conocer las ventajas y desventajas del producto o servicio, sus obligaciones y derechos y el valor final de la prestación; e,	2.5.; 2.7.7.; 2.8.
S150	**2.3 Información oportuna.-**La que se encuentre disponible al momento de la toma de decisiones, es decir, que el cliente pueda conocer todas las condiciones con la debida antelación para celebrar un contrato.	2.5.; 2.7.7.; 2.8.
CAPÍTULO VI.- De los contratos de adhesión		
CAPÍTULO VII.- Del defensor del cliente de las instituciones de los sectores financieros público y privado.		
CAPÍTULO VIII.- Principios de Buen Gobierno Corporativo		
Sección I.- Ámbito y Objeto		

S151	**ARTÍCULO 1.- (De la obligación de la incorporación de manuals de política interna sobre gobierno corporativo).-** Las instituciones del sistema financiero con el propósito de aplicar los principios de transparencia, que son parte de los principios básicos de responsabilidad social y procurar la operatividad de los principios de buen gobierno corporativo, deberán incorporar en sus estatutos y reglamentos, manuales de políticas internas y en la estructura organizacional los aspectos que se detallan en este capítulo, que será de cumplimiento obligatorio para todas las instancias de la organización, se insertarán los derechos y deberes mínimos que tienen los miembros del directorio: diligencia, lealtad, comunicación y tratamiento de los conflictos de interés, la no competencia, secreto, uso de activos y derecho a la información.	8.1.
S152	**ARTÍCULO 2.-**Las políticas generales que aplicarán la junta general de accionistas o asamblea general de socios deberán constar en los estatutos o reglamentos de la institución controlada.	(-)
S153	**ARTÍCULO 3.- (De la emisión de políticas y reglamentos sobre GC por parte del Directorio).-** El directorio de las instituciones financieras o el organismo que haga sus veces emitirán las políticas y los procesos que permitirán ejecutar las disposiciones de los estatutos o reglamentos, así como otras disposiciones que permitan garantizar un marco eficaz para las relaciones de propiedad y gestión, transparencia y rendición de cuentas. Estas políticas y procesos se formalizarán en un documento que se definirá como el "Código de gobierno corporativo", el mismo que deberá contemplar, por lo menos, los siguientes aspectos:	(*)
S154	**3.1. (Exponer claramente cuándo decide la Junta y cuándo el Directorio).-** Exponer con claridad los asuntos sobre los cuales debe decidir la junta general de accionistas o la asamblea general de socios; y, el directorio o el organismo que haga sus veces, de conformidad con los estatutos y reglamentos.	3.1.
S155	**3.1.i1. (Enunciar la participación de ambos órganos).-** Se deberá enunciar la participación de estas dos instancias de gobierno corporativo en los procesos de fijación de los objetivos y estrategia del negocio. Dichos objetivos y políticas deben considerar los límites de tolerancia al riesgo que la organización desea asumir.	2.7.1.
S156	**3.1.i2.(Fijar la manera de intervención del Directorio).-** Establecer la forma de intervención del directorio o el organismo que haga sus veces en la fijación, toma de decisiones y seguimiento de tales objetivos y estrategias;	3.1.; 3.2.
S157	**3.2. (Asegurar la participación de accionistas).-** Asegurar la participación de los socios o de los accionistas en las deliberaciones de los asuntos presentados en la junta general o asamblea. A fin de elevar las condiciones de participación de los socios o de los accionistas, las instituciones propondrán programas de capacitación dirigidos a elevar el conocimiento de los socios o accionistas dentro del ámbito financiero, para lo cual les mantendrán informados sobre dichos programas;	2.4.; 2.7.7.
S158	**3.3. (Determinar la forma de evaluar los conflictos de interés).-** Determinar la forma de evaluar y resolver los conflictos de interés en caso que se presenten entre los accionistas o socios y la entidad controlada o con las instituciones integrantes del grupo financiero. Esta política deberá considerar las relaciones de propiedad y gestión de los accionistas, socios, directores de la entidad o entidades integrantes del grupo financiero, que pueden generar conflictos de interés a fin de revelarlas.	8.C.
S159	En ese sentido también será aplicable a este tema, el identificar la existencia de influencias significativas en las políticas financieras y de operación de las distintas compañías e integrantes del grupo financiero;	(-)

S160	**3.4. (Definir e integrar los niveles de control de la institución).-** Definir e integrar los niveles de control en la organización, así como implantar las políticas para la revelación adecuada de los sistemas de control interno vigentes en la institución y en el grupo financiero, si fuere del caso, y su efectividad;	2.3.
S161	**3.5** En el código de ética señalado en el artículo 6, del capítulo V "De la gestión de riesgo operativo", del título X "De la gestión y administración de riesgos", de este libro, precisar los fundamentos esenciales a los cuales se debe acoger la organización, las instancias que resolverán los casos de incumplimiento y el régimen de sanciones;	(-)
S162	**3.6. (Conformar el comité de retribuciones. Emisión de los lineamientos de la retribución).-** Conformar el comité de retribuciones, definición de sus responsabilidades básicas e informes pertinentes sobre los lineamientos de política que deberá adoptar la junta general de accionistas o la asamblea general de socios sobre el nivel de la remuneración y compensación de los ejecutivos de la entidad revelada adecuadamente. El informe y sus recomendaciones sobre la escala de aplicación de las remuneraciones y compensaciones, la misma que deberá estar:	12.B2.; 9.A1.
S163	**3.6.1. (Informe alineado a la gstión prudente de riesgos).-** Alineada con la gestión prudencial de riesgos y estructurada bajo la consideración del horizonte de tiempo de éstos; y,	(*)
S164	**3.6.2. (Informe cumple con criterios que reducen incentivos económicos innecesarios).-** Cumplir con los criterios que se puedan considerar adecuados para reducir los incentivos no razonables para que los ejecutivos y empleados tomen riesgos indebidos que puedan:	9.C.1.
S165	**3.6.2.1. (Poner en riesgo la solvencia de instituciones del holding).-** Poner en riesgo la seguridad y solvencia de las instituciones controladas; o,	(*)
S166	**3.6.2.2. (Generar efectos adversos al sistema financiero).-** Generar efectos serios adversos sobre las condiciones económicas o la estabilidad financiera del sistema financiero;	(*)
S167	**3.7. (Propondrá políticas y procesos de articulación de un sistema de información).-** Políticas y procesos que determinen la estructuración de un sistema de información y difusión sobre aspectos que debe conocer la junta o la asamblea general para la toma decisiones, entre las cuales se deben considerar aquellas concernientes a:	2.4.; 2.7.1.; 2.7.7.
S168	**3.7.1.** Condición financiera de la institución, incorporando la situación de las instituciones que conforman el grupo financiero, posición financiera consolidada del grupo, las relaciones relevantes, así como la existencia de influencias significativas de otras entidades relacionadas con la propiedad o administración;	(-)
S169	**3.7.2. (Políticas y procesos contendrán niveles de riesgo asumidos por la institución).-** Nivel de riesgos asumidos por la entidad en los que conste la revelación y las exposiciones a los diferentes riesgos, (mapa de riesgo institucional en la que se evidencien los diferentes riesgos, pero de manera especial los riesgos de crédito, mercado, liquidez y operativo), así como las acciones de control recomendadas para minimizar tales posiciones;	2.7.6.
S170	**3.7.3. (P y Pr contendrán la opinión anual del Comité de Auditoría).-** Opinión anual del comité de auditoría de la institución sobre la suficiencia de los sistemas de control interno vigentes en la entidad y la aplicación adecuada de la gestión de riesgos;	12.A1.1.
S171	**3.7.4. (P y Pr contendrán la aplicación de la política de transparencia).-** Aplicación de la política de transparencia frente al usuario de servicios financieros y la estadísticas de reclamos y consultas realizadas por los clientes, aquellas resueltas por la institución o las que hubiere tomado conocimiento el organismo de control;	2.7.7.; 2.8.

S172	**3.7.5.** Los lineamientos y aplicación del código de ética vigentes y las políticas tendientes a mitigar los conflictos de interés, adicionalmente los casos presentados para el conocimiento del comité y su resolución; y,	(-)
S173	**3.7.6. (P y Pr contendrán los lineamientos y políticas sobre remuneraciónes).-** Los lineamientos y aplicación de la política de remuneraciones e incentivos a los ejecutivos y miembros del directorio o el organismo que haga sus veces;	9.A1.
S174	**3.8. (Debe presentar informes con memorias insitucionales. Rendición de Cuentas).-** El directorio o el organismo que haga sus veces para conocimiento de la junta general o asamblea general de socios, independientemente de la opción de mantener para su consulta la información señalada en el numeral anterior, deberá presentar en su informe o en las memorias institucionales: el marco de estrategias, objetivos, políticas y límites de tolerancia al riesgo que la organización hubiere asumido o asumirá. En caso del informe a la junta general de accionistas o a la asamblea general de socios, estos límites deberán referirse a: concentración de captaciones y colocaciones, nivel de capital, calidad de cartera, calidad de servicio, niveles de remuneración y los casos presentados ante el comité de ética;	8.C.3.; 2.4.; 2.7.7.; 9.B1.
S175	**3.9. (Establecer mecanismos que garanticen la confidencialidad de la información paara accionistas).-** Establecer los mecanismos a través de los cuales se asegure la confidencialidad de la información a la que acceden los accionistas o socios;	(*)
S176	**3.10.- (Definición de políticas, procesos. Rendición de Cuentas).-** Definir las políticas, procesos y mecanismos de rendición de cuentas que permitan evaluar la gestión de los órganos de gobierno de la organización, por parte de los grupos de interés, accionistas, socios, empleados y control social, sobre la eficiencia y eficacia del desempeño de sus funciones, independientemente de la evaluación de control interno que les corresponde.	2.7.1.; 2.3.
S177	La rendición de cuentas no podrá dejar de enunciar con claridad los siguientes aspectos:	(*)
S178	**3.10.1. (R.C. Cumplimiento de objetivos estratégicos).-** Cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos por la institución controlada; ejecución de la política de acceso a la información para los accionistas o socios, empleados y usuarios de los servicios financieros; efectividad del ambiente de control y los temas representativos enunciados por las instancias de la organización encargadas de su evaluación, auditor interno, auditoría externa, comité de auditoría, comité de administración integral de riesgos y el comité de cumplimiento;	12.A1.1.; 2.7.1.; 2.7.7.
S179	**3.10.2. (R.C. Políticas de determinación y resolución de conflictos de interés. Relaciones con entidades y la influencia significativa de socios).-** Política de determinación y resolución de los conflictos de interés que permita identificar con claridad las relaciones de la entidad o de las entidades integrantes del grupo financiero con otras instituciones en las que tenga influencia significativa los accionistas, socios, directores o miembros del el organismo que haga sus veces;	8.C.; 2.7.1.
S180	**3.10.3. (R.C. Política de retribuciones y evaluación de directivos).-** Política de retribuciones y evaluación del desempeño del directorio o del organismo que haga sus veces; y, de la administración;	2.7.1.; 9.B1.
S181	**3.10.4. (R.C. Revelación de políticas de transparencia).-** Revelación sobre las prácticas de transparencia referentes a los usuarios de servicios financieros considerando los siguientes aspectos:	2.7.7.

S182	**3.10.4.1. (R.C. Cumplimiento de normativa de transparencia).-** Cumplimiento de la normativa de transparencia en referencia a contenidos de información previa a la contratación y en el proceso de contratación de los servicios financieros;	(*)
S183	**3.10.4.2. (R.C. Estadísticas de reclamos y consultas-clientes).-** Estadísticas de las consultas y reclamos presentados por los clientes;	(*)
S184	**3.10.4.3. (R.C. Mecanismos de autoevaluación de servicio al cliente).-** Definición de los mecanismos de autoevaluación del servicio al cliente con precisión de los indicadores de gestión e informes de seguimiento de los mismos; y,	(*)
S185	**3.10.4.4. (R.C. Reclamos presentados en su contra a la SBS).-** Reclamos presentados para el conocimiento de la Superintendencia de Bancos y Seguros y su resolución;	(*)
S186	**3.11** Establecer los lineamientos adecuados para observar el cumplimiento del código de ética, analizar los casos de incumplimiento y determinar las sanciones a aplicarse; y,	(-)
S187	**3.12. (Establecer un plan de sucesión).-** Establecer un apropiado plan de sucesión de ejecutivos, identificando los posibles sucesores y prever su calificación para dar continuidad a la administración de la organización.	2.7.11.
	Sección II.- Estructura	
S188	**ARTÍCULO 4.- (De los comités).-** Los órganos de control que apoyan a su gestión se componen del: comité de auditoría, comité de administración integral de riesgos, comité de retribución, comité de ética y comité de cumplimiento.	12.1.
S189	**ARTÍCULO 5.-(Conformación y concepto del Comité de Remuneraciones).-** El comité de retribuciones estará conformado por dos (2) miembros del directorio o del organismo que haga sus veces, un representante adicional nombrado por la junta general de accionistas o la asamblea general de socios, quien lo presidirá y el gerente general, administrador principal o representante legal en calidad de miembro. Se encargará de vigilar la remuneración de la alta dirección y otros altos cargos; cuando se trate de la fijación de la remuneración del gerente general, administrador principal o representante legal éste no podrá pronunciarse. Todos los miembros tienen derecho a voz y voto, sus decisiones se adoptarán por mayoría simple. En caso de empate dirimirá el presidente del comité. Los miembros del comité elegirán de fuera de su seno a quien ejercerá la secretaría.	12.B1.
S190	Sus atribuciones y funciones, serán las siguientes:	
S191	**5.1. (Atr. C.Rem. Proposicionón de política de remuneración para la Junta de Accionistas).-** Proponer a la junta general o a la asamblea general la política sobre la cual se construirá la escala de remuneraciones y compensaciones de los ejecutivos y miembros del directorio u organismo que haga sus veces, de manera que la política y la escala recomendada para la aprobación de la junta general de accionistas o de la asamblea general de socios guarde consistencia con los niveles de riesgo definidos por la organización, considerando el horizonte de tiempo de tales riesgos y cumplan con otros criterios adecuados para reducir los incentivos no razonables para que los ejecutivos y empleados tomen riesgos indebidos que afecten la sostenibilidad de la institución o provoquen efectos serios adversos sobre las condiciones económicas o la estabilidad financiera;	12.B3.; 9.A1.; 9.C.1.; 9.C.3.
S192	**5.2. (Atr. C.Rem. Vigilar el cumplimiento de la política de remuneraciones).-** Vigilar el cumplimiento de la escala de remuneraciones aprobada para la alta dirección y otros altos cargos para que esté en consonancia con la cultura, los objetivos, la estrategia y el entorno de control de la institución controlada, según consten en la formulación de la política retributiva; e,	12.B3.

S193	**5.3. (Atr. C.Rem. Incorporar en el informe del Directorio el nivel de cumplimiento de la política de remuneraciones).-** Incorporar, en el informe anual de labores que presenta el presidente del directorio o del organismo que haga sus veces a la junta general ordinaria de accionistas o asamblea general de socios, un acápite sobre el nivel de cumplimiento de la política de retribuciones. Cuando se produzca un hecho relevante, éste deberá ser puesto en conocimiento del directorio, en forma inmediata.	12.B3.
S194	**ARTÍCULO 6.- (Del comité de ética).-** El comité de ética estará conformado por representantes de los accionistas o socios, administración y empleados, y en forma previa a ejercer sus funciones deberán ser previamente calificados por la Superintendencia de Bancos y Seguros, Los miembros del comité de ética deberán reunir los mismos requisitos y no estar incurso en las prohibiciones que se requieren para ser calificado miembro del directorio. Cada parte deberá participar con por lo menos con un representante. El número de integrantes deberá cuidar equidad entre las partes. El comité lo presidirá el representante del directorio. Todos los miembros tienen derecho a voz y voto, sus decisiones se adoptarán por mayoría simple. En caso de empate dirimirá el presidente del comité. El funcionario encargado de la administración de recursos o talento humano será el encargado de la secretaria de comité.	(*)
S195	El comité de ética se encargará de establecer el contenido del código de ética que además de las declaraciones de los principios y de las responsabilidades, de la forma de proceder dentro de la organización, deberán situar las restricciones en la actuación de los empleados; establecer un procedimiento para evitar vicios o conflictos de interés; determinar medidas sancionadoras ante los incumplimientos de los principios y deberes dependiendo de la gravedad del caso; y, definir el proceso.	(-)
S196	**ARTÍCULO 7.-**El código de ética deberá contener valores y principios éticos que afiancen las relaciones con los accionistas, socios, con los clientes, con los empleados, con los proveedores de productos o servicios y con la sociedad; de tal manera que se promueva el cumplimiento de los principios de responsabilidad social, tales como: cumplimiento de la ley, respeto a las preferencias de los grupos de interés, transparencia y rendición de cuentas. Estos valores y principios, son al menos los siguientes:	(-)
S197	**7.1.1.** Cumplir con la Constitución de la República del Ecuador, Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y demás leyes aplicables; y, la normativa expedida por la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Junta Bancaria; y,	(-)
S198	**7.1.2.** Cumplir con las disposiciones vigentes sobre obligaciones fiscales, relaciones laborales; sobre transparencia de la información; defensa de los derechos del consumidor; y, responsabilidad ambiental;	(-)
S199	**7.1** Respeto a las preferencias de los grupos de interés:	(-)
S200	**7.2.1.** No actuar indebidamente para obtener beneficios personales dentro del cumplimiento de sus funciones, ni participar en transacción alguna en que un accionista, funcionario, directivo o administrador, o su cónyuge o conviviente y parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o primero de afinidad, tengan interés de cualquier naturaleza;	(-)
S201	**7.2.2.** No aprovecharse o hacer mal uso de los recursos de la empresa; y, cuidar y proteger los activos, software, información y herramientas, tangibles e intangibles;	(-)
S202	**7.2.3.** Cumplir siempre con el trabajo encomendado con responsabilidad y profesionalismo;	(-)
S203	**7.2.4.** Reconocer la dignidad de las personas, respetar su libertad y su privacidad;	(-)

S204	**7.2.5.** Reclutar, promover y compensar a las personas en base a sus méritos;	(-)
S205	**7.2.6.** Respetar y valorar las identidades y diferencias de las personas.-Se prohíben actos de hostigamiento y discriminación basados en la raza, credo, sexo, edad, capacidades diferentes, orientación sexual, color, género, nacionalidad, o cualquier otra razón política, ideológica, social y filosófica;	(-)
S206	**7.2.7.** Se prohíbe el acoso verbal (comentarios denigrantes, burlas, amenazas o difamaciones, entre otros), físico (contacto innecesario u ofensivo), visual (difusión de imágenes, gestos o mensajes denigrantes u ofensivos), o sexual (insinuaciones o requerimiento de favores);	(-)
S207	**7.2.8.** No se permite laborar bajo los efectos de bebidas alcohólicas, ni bajo los efectos de sustancias estupefacientes o psicotrópicas, ni fumar dentro de las instalaciones de la entidad;	(-)
S208	**7.2.9.** Proveer y mantener lugares de trabajo seguros y saludables;	(-)
S209	**7.2.10.** Queda prohibido todo acto de violencia dentro de la entidad;	(-)
S210	**7.2.11.** No permitir descargar en las computadoras programas o sistemas ilegales o sin licencia;	(-)
S211	**7.2.12.** Está prohibido ofrecer bienes o servicios no autorizados por la entidad; y, sus funcionarios o empleados se encuentran impedidos de asesorar negocios a empresas competidoras; y,	(-)
S212	**7.2.13**. La entidad no debe realizar negocios de ninguna clase con personas que se aparten de las normas éticas y legales mencionadas en este capítulo;	(-)
S213	**7.2 Transparencia:**	(-)
S214	**7.3.1.** Informar en forma completa y veraz a los usuarios financieros acerca de los productos, servicios y costos de los mismos;	(-)
S215	**7.3.2.** Difundir información contable y financiera fidedigna;	(-)
S216	**7.3.3.** Resguardar la información activa y pasiva de sus clientes, en función de la reserva o sigilo bancario y no utilizarla para beneficio personal o de terceros;	(-)
S217	**7.3.4.** Los directivos, funcionarios y empleados deberán abstenerse de divulgar información confidencial de los distintos grupos de interés; y,	(-)
S218	**7.3.5.** La publicidad de la entidad deberá ser clara, precisa, oportuna, razonable, adecuada, validada, veraz y completa, relacionada con los productos y servicios ofertados por las instituciones del sistema financiero, conforme a principios de competencia leal y de buena práctica de negocios, preparada con un debido sentido de responsabilidad social y basada en el principio de buena fe. Asimismo, debe ser exenta de elementos que pudieran inducir a una interpretación errónea de las características de los productos y servicios que ofrece la entidad; y,	(-)
S219	**7.3 Rendición de cuentas:**	(-)
S220	**7.4.1.** Informar sobre el cumplimiento de los objetivos y responsabilidades otorgados, tanto de las instancias definidas en el interior de la organización como de la organización hacia a la sociedad;	(-)
S221	**7.4.2.** Explicar sobre las acciones desarrolladas por la entidad, incumplimientos y los impactos causados en ambas situaciones sobre cada uno de los grupos de interés;	(-)
S222	**7.4.3.** Demostrar en sus informes de gestión que sus transacciones han sido efectuadas dentro del marco legal y ético; y,	(-)
S223	**7.4.4.** Elaborar un informe anual que contenga la rendición de cuentas sobre la gestión y cumplimiento de las prácticas de buen gobierno corporativo y el código de ética y ponerlo en conocimiento de la junta general de accionistas o asamblea general de socios y al público en general a través de su página web.	(-)
Sección III.- Requerimientos de información		

S224	**ARTÍCULO 8.-(De la revelación de información).-** Un buen gobierno deberá observar un conjunto sistemático de políticas y procesos sometidos a mejora continua, acompañados de información estructurada que permita revelar:	2.4.; 2.7.7.
S225	**8.1. (Actividades para alcanzar principios enunciados).-** Las actividades o los mecanismos requeridos para alcanzar la aplicación de los principios enunciados;	2.4.; 2.7.7.
S226	**8.2. (Información pertinente a cada grupo de interés).-** La información pertinente para cada aspecto y grupo de interés; y,	2.5.; 2.7.7.
S227	**8.3** Los indicadores que expresen los resultados alcanzados.	2.4.; 2.7.7.
S228	**i2.(Indicadores-proceso formalizado e integrado).-**Por lo que su propósito es que tanto las actividades, mecanismos, contenidos de información e indicadores de seguimiento se gestionen como un proceso formalizado e integrado, sujeto a definiciones en las instancias de gobierno de la entidad y evolución de su eficacia y eficiencia.	(*)
S229	**ARTÍCULO 9.-(De las políticas de revelación de información para cada grupo de interés).-** Indistintamente de las políticas definidas en el estatuto de la organización sobre la revelación obligatoria de información relacionada con la gestión de los órganos máximos de la entidad, ésta incluirá como parte de esas políticas la revelación de la información y los mecanismos apropiados para cada grupo de interés, de modo que cubra adecuadamente el concepto de rendición de cuentas y las oportunidades de participación.	(*)
S230	**(Obligatoriedad de que la información sea accesible y precisa).-** La información deberá difundirse de una manera accesible y precisa y deberá comprender:	(*)
S231	**9.1. (Sobre el procedimiento para la selección de Directores).-** Procedimientos para la selección de los directores o miembros del organismo que haga sus veces, condiciones y frecuencia en la que se realiza la selección o renovación;	2.7.2.
S232	**9.2** Procedimientos para realizar la votación en las juntas generales de accionistas o asambleas generales de socios;	(-)
S233	**9.3. (Sobre el Código de Ética).-** Código de ética que rige en la institución, así como cualquier otro marco de política que guíe el gobierno corporativo, tales como los lineamientos sobre los cuales se realiza la evaluación de la actuación del directorio o del organismo que haga sus veces;	(*)
S234	**9.4. (Sobre los lineamientos adoptados por la isntitución para prevenir conflictos de interés).-** Lineamientos adoptados por la institución para evitar conflicto de intereses entre los accionistas y otras partes relacionadas, los casos de estudio y las conclusiones que se hubieren presentado;	8.C.; 13.2.
S235	**9.5** Información sobre la fecha, lugar de celebración y orden del día de las juntas generales de accionistas o asambleas generales de socios;	(-)
S236	**9.6. (Sobre la condición financiera de la institución).-** Información de la condición financiera de la entidad, calificación de riesgo, informes de auditoría interna y externa, con las observaciones pertinentes dentro del ámbito de su competencia, especialmente sobre la suficiencia de los sistemas de control interno y la aplicación adecuada de la gestión de riesgos, incluyendo el cumplimiento de las disposiciones de lavado de activos;	2.7.7.
S237	**9.7. (Sobre el informe del Directorio).-** Informe del directorio o del organismo que haga sus veces sobre la gestión correspondiente y el cumplimiento de los objetivos institucionales y a las posiciones de riesgo asumidas por la entidad en los diferentes tipos de riesgos, (mapa institucional de riesgo) y las acciones de control recomendadas para minimizar tales posiciones.	2.7.6.

S238	El contenido de la información a relevarse considerará la complejidad de las operaciones de la institución, la composición de la propiedad, estructura de la organización y responsabilidades de los principales niveles jerárquicos.	(-)
S239	La descripción de la estructura organizacional deberá precisar las principales funciones y responsabilidades otorgadas a cada instancia de la organización en las que se pueda observar el tipo de decisiones que cada nivel jerárquico puede adoptar, diferenciando aquellas de orden estratégico de aquellas de orden operativo y de control;	(-)
S240	**9.8** Conformación del grupo financiero, si fuere del caso, subsidiarias, afiliadas, niveles de participación e información relevante de la condición financiera de tales entidades, relaciones relevantes, así como la influencia significativa de otras entidades relacionadas con la propiedad y la administración;	(-)
S241	**9.9. (Sobre las estadísticas de reclamo).-** Estadísticas de reclamos y consultas realizadas por los clientes, aquellas resueltas por la institución o las que hubiere tomado conocimiento el organismo de control; e,	2.7.7.
S242	**9.10. (Información suficiente para decisiones importantes que tomarán).-** Información suficiente de los aspectos que van a someterse a decisión en dichas juntas o asambleas así como la información financiera correspondiente a la que debe incorporarse los informes de los respectivos comités, si fuere pertinente.	2.7.7.
S244	**ARTÍCULO 10.- (Información con facilidades para accionistas).-** Los mecanismos de difusión de las instituciones del sistema financiero deberán otorgar las facilidades correspondientes para que los accionistas o socios puedan realizar preguntas sobre la información que se hubiere difundido, tanto de aquella relacionada con la condición financiera de la entidad, informes de auditoría interna, externa y el informe relacionado con la rendición de cuentas de los miembros actuales del directorio u organismo que haga sus veces, gestión de riesgo, conflictos de interés detectados, informes de cumplimiento del comité de ética.	8.C3.; 12.A1.1.; 2.4.; 2.7.7.
S245	**i2.(Mecanismos accesibles).-** Estos mecanismos deberán ser accesibles y permitir plantear consultas sobre las cuestiones que serán sometidas a decisión, sin dejar de observar las limitaciones razonables e implementación de procesos de autenticación que ofrezca las seguridades debidas de la información a difundir.	2.4.; 2.7.7.

ANEXO IV

Catálogo de relaciones entre las recomendaciones de los LCGAC (Anexo II) y la normativa (Anexo III)

CAPÍTULO	**Catálogo lineamientos**
4.1. NECESIDAD DE TENER UN DIRECTORIO	1
4.2. ATRIBUCIÓN DE FUNCIONES DE SUPERVISIÓN Y DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA AL DIRECTORIO. CARÁCTER INDELEGABLE DE ALGUNAS FUNCIONES.	
4.2.1. Facultades indelegables	
4.2.1.1. Políticas y estrategias generales de la compañía	2.2; 2.3; 2.7.1.
4.2.1.2. Políticas de responsabilidad corporativa	2.7.4.
4.2.1.3. Identificación de los principales riesgos de la compañía.	2.7.6.
4.2.1.4. Determinación de las políticas de información con los accionistas	2.7.7; 2.4; 2.7.8.
4.2.1.5. Determinación de las políticas de información con los grupos de interés	2.7.7; 2.5.
4.2.1.6. Previsión de la sucesión	2.7.11.
4.2.1.7. Protección a los accionistas minoritarios	2.8; 6.A; 6.A2; 6.C4.3.
4.2.1.8. Creación de valor a partir de la estrategia	2.9.
4.3. REGULACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DEL DIRECTORIO MEDIANTE UN REGLAMENTO INTERNO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO	3.1; 3.2.
4.4. DIMENSIÓN DEL DIRECTORIO	4.1; 4.2; 4.2.1; 4.2.2; 4.3; 4.3.1.
4.5. CATEGORÍAS DE MIEMBROS DE DIRECTORIO	5.1; 5.1.1; 5.1.2; 5.1.3; 5.1.4; 5.2.
4.6. NOMBRAMIENTOS DE DIRECTORIOS	
4.6.1. Facultad exclusiva e indelegable de la Asamblea General de Accionistas	6.1.
4.6.2. Procedimiento de la elección	6.5.
4.6.3. Requisitos para ser Directores	6.8; 6.8.1; 6.8.2; 6.8.3; 6.8.4; 6.9; 6.1.1.
4.6.4. Directores Externos	6.B; 6.B1; 6.B2; 6.C; 6.C1; 6.C2; 6.C3.1; 6.C3.2; 6.C3.3; 6.C3.4; 6.C4; 6.C4.1; 6.C4.2; 6.C4.3; 6.C5; 6.C5.1; 6.C5.2; 6.C5.3; 6.C5.4; 6.C5.5.

4.7. Cese de los Directores	7.4.2; 7.4.3.
4.8. REGULACIÓN DE LOS DEBERES DE LOS MIEMBROS DEL DIRECTORIO O ADMINISTRADORES	
4.8.1. Deber de diligencia	8A; 8A1.
4.8.2. Deber de lealtad	8.B 8.B.1; 8.B.2; 8.B.3; 8.B.4; 8.B.5
4.8.3. Comunicación y tratamiento de los conflictos de interés	8.C; 8.C.1; 8.C.2; 8.C.3; 8.C.4; 8.C.5; 8.C.6; 8.C.7
4.8.4. Deber de no competencia	8.D 8.D.1; 8.D.2; 8.D.3; 8.D.4
4.8.5. Deber de secreto	8.E 8. E1; 8.E1.1; 8.E1.2; 8.E1.3
4.8.6. Derecho al uso de los activos	8.F; 8.F1.
4.8.7. Derecho a la información	8.G; 8.G1; 8.G1.1; 11.3.
4.9. LA RETRIBUCIÓN DE LOS DIRECTORES	
4.9.1. Propuesta y aprobación	9.A1.
4.9.2. Información sobre la retribución	9.B1.
4.9.3. Contenido de la retribución	9.C; 9.C.1; 9.C.2; 9.C.3; 9.C.4
4.10. LA ORGANIZACIÓN DEL DIRECTORIO	
4.10.1. El Presidente del directorio	10.A
4.10.2. El ejecutivo principal	10.D1
4.10.3. La alta gerencia	10. E1
4.11. COMISIONES DEL DIRECTORIO	
4.11.1. Clases de Comisiones	12.2
4.11.2. Comisión de auditoria	
4.11.2.1. Generalidades	12.A; 12.A.1
4.11.2.2. Competencias	12.A.1; 12.A.2; 12.A.3; 12.A.4; 12.A1; 12.A1.1; 12.A1.2; 12.A1.3; 12.A1.4; 12.A1.5; 12.A1.6; 12.A1.7; 12.A1.8; 12.A1.9
4.11.3. Comisión de nombramientos y retribuciones	
4.11.3.1. Generalidades	2.7.2; 12.B1; 12.B2.
4.11.3.2. Funciones	12.B3
4.12. OPERACIONES CON PARTES VINCULADAS	13.1; 13.2; 13.3.

PARA GRADOS ACADÉMICOS DE ABOGADOS (TERCER NIVEL)

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

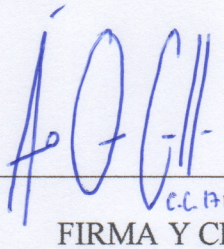
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, *Álvaro Andrés Orbea Cevallos*, portador de la Cédula de Ciudadanía No. *171235568-2*, autor del trabajo de graduación intitulado: *El Análisis del Tratamiento Normativo Ecuatoriano del Directorio de los Bancos Privados a partir de los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo, propuesto por la CAF*, previa a la obtención del grado académico de ABOGADO en la Facultad de **JURISPRUDENCIA**:

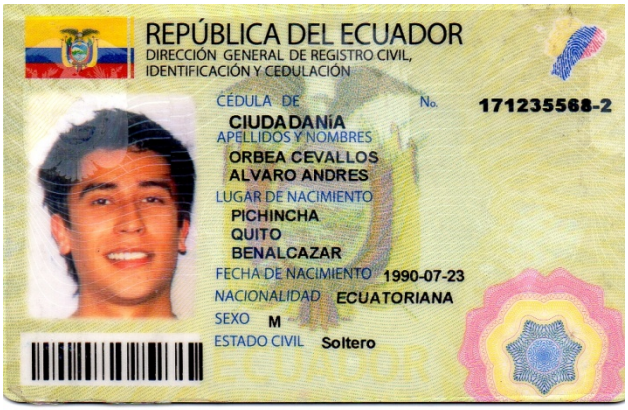
1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENSCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Quito, 7 de noviembre de 2013



FIRMA Y CÉDULA


REPÚBLICA DEL ECUADOR
DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTRO CIVIL,
IDENTIFICACIÓN Y CEDULACIÓN
CÉDULA DE CIUDADANÍA
No. 171235568-2
APELLIDOS Y NOMBRES
ORBEA CEVALLOS
ALVARO ANDRES
LUGAR DE NACIMIENTO
PICHINCHA
QUITO
BENALCAZAR
FECHA DE NACIMIENTO 1990-07-23
NACIONALIDAD ECUATORIANA
SEXO M
ESTADO CIVIL Soltero


INSTRUCCIÓN
BACHILLERATO
PROFESIÓN / OCUPACIÓN
ESTUDIANTE
V4444I4442
APELLIDOS Y NOMBRES DEL PADRE
ORBEA TRAVEZ HERNAN MODESTO
APELLIDOS Y NOMBRES DE LA MADRE
CEVALLOS ROJAS MARIA PIEDAD
LUGAR Y FECHA DE EXPEDICIÓN
QUITO
2011-10-24
FECHA DE EXPIRACIÓN
2021-10-24
000796944
DIRECTOR GENERAL
FIRMA DEL CEDULADO