



UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

**Identificación de las prácticas de buen Gobierno Corporativo en el
Banco de Loja, implementadas en el período 2013**

Edward Efrén González Román

Néstor Jaramillo, Dr., Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de

Magíster en Administración Bancaria y Finanzas

Quito, junio de 2015

Universidad San Francisco de Quito-Ecuador

Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACION DE TESIS

Identificación de las prácticas de buen Gobierno Corporativo en el Banco de Loja, implementadas en el periodo 2013

Edward González Román

Néstor Jaramillo, Dr.,
Director de Tesis

Roberto Salem, MBA.,
Miembro del Comité de Tesis

César Cisneros, MBA. Ph.D, (c).,
Miembro del Comité de Tesis y Director
de la Maestría en Banca y Finanzas

Tomas Gura, Ph.D.,
Decano del Colegio de
Administración y Economía

Víctor Viteri, Ph.D.,
Decano del Colegio de Postgrados

Quito, junio de 2015

© DERECHOS DEL AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Nombre: Edward Efrén González Román

CI: 1103153308

Fecha: Quito, junio de 2015

Resumen

La investigación realizada se fundamenta en la identificación de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo del Banco de Loja, en el periodo 2013, plantea un análisis y comparación en función de dos ejes fundamentales, por un lado, los principios emitidos por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea en términos de la mejora del Gobierno Corporativo en las organizaciones bancarias, y por el otro, la normativa vigente en el Ecuador respecto a los principios del Gobierno Corporativo y los requerimientos periódicos de información por parte del órgano supervisor para verificar el cumplimiento de la normativa.

El enfoque de la investigación está relacionado al rol del Directorio y Alta Gerencia del Banco principalmente, ya que son los responsables de los resultados finales del Banco. En ese sentido, se identificaron las prácticas impulsadas de forma voluntaria y las solicitadas por la Superintendencia de Bancos en base a las recomendaciones emitidas por el Comité Basilea, y la aplicación de las mismas por el banco de Loja en el periodo de estudio.

Se plantea inicialmente la revisión de las prácticas de Gobierno Corporativo recomendadas para las instituciones financieras así como también de los aspectos fundamentales del sistema financiero ecuatoriano a través del órgano regulador, la Superintendencia de Bancos

Se realizó una revisión de los principios establecidos para un buen Gobierno Corporativo por parte del comité de Basilea, las funciones que deben cumplir los supervisores y entes reguladores y la normativa vigente ecuatoriana respecto al Gobierno Corporativo lo que permitió analizar cuáles son las prácticas del buen Gobierno Corporativo que el Banco de Loja ha desarrollado e implementado, así como también su nivel de cumplimiento.

Asimismo se revisaron los indicadores de Gobierno Corporativo establecidos para las instituciones del sistema financiero ecuatoriano, y lo contemplado en las normas generales para la aplicación de la ley general de instituciones del sistema financiero del Ecuador.

Posteriormente se analizaron las prácticas del Banco de Loja referentes a Gobierno Corporativo durante el periodo 2013, en todos sus niveles directivos.

Con la información levantada y analizada, en función de la metodología establecida se estructuró una matriz comparativa en la que se registraron todas las acciones y prácticas implementadas por el Banco en el periodo 2013, tomando como elementos comparativos los principios de Basilea y los requerimientos de la normativa Vigente. Se pudo concluir que el Banco de Loja ha cumplido con todo lo dispuesto por la superintendencia de Bancos en relación al Gobierno Corporativo en el estudio en mención.

Abstract

The research is based on the identification of corporate governance practices of the Bank of Loja, in the period 2013, analysis and comparison was based on two main pillars, on the one hand, the principles adopted by the Committee on Banking Supervision Basel in terms of improved corporate governance in banking organizations, and on the other, the rules in force in Ecuador on the principles of corporate governance and periodic reporting requirements by the supervisory to verify compliance with the regulations.

The focus of research is related to the role of the Board and Senior Management of the Bank mainly because they are responsible for the final results of the Bank. In that sense, the practices promoted voluntarily identified and requested by the Superintendencia de Bancos and based of the recommendations issued by the Basel Committee and the application thereof by the Bank of Loja in the study period.

Reviewing the corporate governance practices recommended for financial institutions as well as the fundamentals of the Ecuadorian financial system through the regulator is initially raised, the Superintendencia de Bancos

A review of the principles is made for good Corporate Governance by the Basel Committee, the functions to be performed supervisors and regulators and Ecuadorian regulations concerning Corporate Governance which allowed analyzing what good government practices are Corporate Loja that the Bank has developed and implemented, as well as their level of compliance.

Corporate Governance indicators established for Ecuadorian financial institutions is also reviewed, and referred to in the general rules for the application of the general law of financial institutions of Ecuador system.

Subsequently the Bank of Loja practices regarding Corporate Governance were analyzed for the period 2013, in all management levels.

With the information gathered and analyzed, based on the methodology established a comparative matrix in which all actions and practices implemented by the Bank in the period 2013, taking as comparative elements Basel principles and requirements were recorded was structured the regulations in force. It was concluded that the Bank of Loja has complied with all the provisions of the Superintendencia de Bancos in relation to corporate governance in the study.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	5
Abstract.....	6
Capítulo 1: Introducción al Problema.....	10
Antecedentes.....	11
Marco Regulatorio.....	14
Principios del Buen Gobierno Corporativo.....	16
Principio 1.....	17
Principio 2.....	21
Principio 3.....	22
Principio 4.....	22
Principio 5.....	23
Principio 6.....	25
Principio 7.....	26
Principio 8.....	27
El Enfoque de los Supervisores.....	28
Marco Regulatorio en el Ecuador.....	30
Sistema Financiero en el Ecuador.....	37
Objetivos de la Investigación:.....	41
Preguntas de investigación.....	42
Contexto y marco teórico.....	43
Propósito del estudio.....	43
El significado.....	43
Capítulo 2.....	45
Revisión de la Literatura.....	45
Historia de la banca ecuatoriana.....	45
Sistema Financiero Nacional.....	47
Sistema de buen Gobierno Corporativo.....	47
Junta General de Accionistas.....	47
Junta Directiva.....	48
Responsabilidad Social Empresarial.....	48
Capítulo 3:.....	50
Metodología y Diseño de la Investigación.....	50
Metodología.....	50
Método Sintético.....	50
Análisis de variables.....	50
Estructura de las matrices de cumplimiento:.....	51

Capítulo 4.....	61
Análisis de Datos.....	61
El Banco de Loja en el periodo 2013.	61
Acciones de las Instancias de Control	70
La unidad de administración Integral de Riesgos.	70
Auditoría Interna y Externa.....	71
Prevención de lavado de Activos.....	72
Servicio al Cliente y Reclamos:.....	73
Transparencia de la Información.	73
Estructuración y resultados de las Matrices	82
Principio 1	¡Error! Marcador no definido.
Principio 2.....	87
Principio 3.....	89
Principio 4:.....	90
Principio 5:.....	91
Principio 6:.....	93
Principio 7:.....	94
Principio 8:.....	97
Capítulo 5.....	100
Conclusiones.....	100
Recomendaciones	101
Referencias.....	102
Anexos	104

TABLAS

Tabla 1. Evolución de los Principios de Basilea.....	15
Tabla 2. Sistema de Bancos Privados del Ecuador.....	38
Tabla 3. Distribución de Bancos Privados.....	39
Tabla 4. Distribución por activos del Sistema de Bancos Privados.....	40
Tabla 5. Principio 1.....	52
Tabla 6. Principio 2.....	53
Tabla 7. Principio 3.....	54
Tabla 8. Principio 4.....	55
Tabla 9. Principio 5.....	56
Tabla 10. Principio 6.....	57
Tabla 11. Principio 7.....	58
Tabla 12. Principio 8.....	59
Tabla 13. Indicadores de Desempeño.....	65
Tabla 14. Valor Agregado Distribuido.....	66
Tabla 15. Indicadores de Personal.....	66
Tabla 16. Indicador A. Conformación de Capital.....	74
Tabla 17. Indicador B. Información del Directorio.....	75
Tabla 18. Indicador C. Funciones del Directorio.....	77
Tabla 19. Indicador D. Características del Equipo Gerencial.....	79
Tabla 20. Indicador E. Información Laboral.....	80

Capítulo 1: Introducción al Problema

El comité de Basilea establece en su informe respecto a la mejora del Gobierno Corporativo en organizaciones bancarias, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2006), ocho principios básicos para el establecimiento de un buen Gobierno Corporativo en las instituciones financieras, así como también las funciones básicas que los supervisores y organismos de control deben establecer para lograr dicho objetivo.

Estos principios buscan defender y proteger los fondos de los depositantes, los mismos que son el motor de la intermediación financiera, así como también el propiciar la creación de consejos directivos o estructuras que permitan establecer las mejores prácticas para generar un Gobierno Corporativo, considerando todos los intereses de los diferentes actores.

El Comité de Basilea define a Gobierno Corporativo como: “La manera en que el consejo de administración y la alta gerencia dirigen las actividades y negocios del Banco”, (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2006).

La organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) define al Gobierno Corporativo como: “Una serie de interrelaciones entre la dirección de la compañía, su Consejo de Administración, sus accionistas y otros Grupos de interés social”, (OCDE, 1999).

Por otra parte, el organismo de control ecuatoriano, la Superintendencia de Bancos y Seguros, S.B.S, en su normativa referente a la ley General de Instituciones del Sistema Financiero, establece los principios de Buen Gobierno Corporativo que las instituciones del sistema financiero deben incorporar en sus estatutos y reglamentos, manuales de

políticas internas y en la estructura organizacional (Superintendencia de Bancos y Seguros 2013).

Asimismo, la normativa ecuatoriana, establece los requerimientos de información y los indicadores que las instituciones financieras deben remitir al órgano de control, con el fin de corroborar la aplicación e integración de las buenas prácticas del Gobierno Corporativo en las instituciones financieras.

Antecedentes

Las crisis financieras mundiales presentes a lo largo del tiempo, como la de Wall Street de 1929 y la recientemente crisis financiera del 2008, causada por la burbuja inmobiliaria vivida en el 2006 en Estados Unidos, presentaron efectos inicialmente en el sistema financiero estadounidense y posteriormente a escala mundial, lo que provocó un sinnúmero de efectos relacionados, como las caídas de bolsas, problemas de liquidez e inclusive escasez alimentaria.

Esta situación derivada de las decisiones de diferentes “actores” de los sistemas financieros respecto a los fondos de los depositantes (relacionados con las valoraciones de las hipotecas de préstamos realizados con fondos de accionistas y depositantes), incrementaron la necesidad de que el manejo de los recursos de los depositantes y las decisiones de inversión de los actores de los sistemas financieros (bancos principalmente) se apalanquen en un enfoque integral de las necesidades e intereses de los accionistas, clientes y colaboradores con un énfasis en la probidad y capacidad de las Juntas Directivas y la Alta Gerencia para poder administrar los recursos encargados.

La intermediación financiera tiene impacto e influencia directa en la economía general de los países, ya que los sistemas financieros son el motor del desarrollo económico, por lo que un manejo ineficiente de los recursos de los depositantes puede derivar en crisis financieras, incluso de escala mundial.

La necesidad de proteger y administrar de forma adecuada a los recursos depositados en los sistemas financieros, y en los bancos para efectos del estudio, implica que las prácticas de buen Gobierno Corporativo implementadas sean determinantes para un desempeño adecuado de una economía y requieren una supervisión específica para garantizar su adecuado funcionamiento y aplicación, garantizando un equilibrio entre los intereses de los depositantes, dentro de un marco de interés nacional.

En ese sentido, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (Comité de Basilea, 1975 fue creado con los presidentes de los bancos centrales con el objetivo de vigilar a los bancos a nivel internacional), ha emitido principios de buen Gobierno Corporativo, prácticas adecuadas de Gobierno Corporativo y guías para ayudar a los supervisores de los sistemas financieros en el logro del establecimiento de prácticas de buen Gobierno Corporativo.

Asimismo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) ha emitido orientaciones a los supervisores bancarios para poder implementar y evaluar los gobiernos corporativos de los países.

Estas buenas prácticas son el pilar fundamental para lograr consolidar la transparencia y sobre todo la confianza en el sistema financiero de cada país, elemento que sostiene y es la piedra fundamental para el crecimiento y sostenibilidad de cualquier sistema financiero.

Por otro lado, las deficiencias en la estructuración, implementación y supervisión de los modelos de Gobierno Corporativo pueden derivar en la pérdida de confianza de los depositantes y las consecuencias provenientes de corridas financieras u otros elementos nocivos para las economías.

Las prácticas eficientes de Gobierno Corporativo en los Bancos, permiten mantener y fortalecer la confianza de los depositantes en el sistema financiero y la pérdida de esa confianza da inicio a los principales problemas en los sistemas bancarios que generalmente derivan en las quiebras bancarias.

Otro aspecto fundamental respecto a los beneficios e importancia del Gobierno Corporativo en las instituciones financieras es que una estructura adecuada de Gobierno Corporativo ayuda y cataliza la determinación e implementación de la estrategia de las instituciones financieras, en función de la identificación y determinación de objetivos y medios para alcanzarlos, así como también los elementos para un adecuado seguimiento-supervisión. Esto implica que el Gobierno Corporativo debe ser un incentivador de la Junta de Accionistas, Directorio y Alta Gerencia de los Bancos para que tomen las decisiones más adecuadas a los intereses de los accionistas y clientes de las instituciones financieras que a su vez les permitan realizar un adecuado seguimiento, lo que influye en la forma de definir y ejecutar: la Estrategia del Banco; las actividades operativas del Banco; la responsabilidad con respecto a los actores principales, el cumplimiento de la regulación, establecer instancias y mecanismos de control, entre otras.

Marco Regulatorio

La crisis financiera del 2008 reflejó varias deficiencias y necesidades en términos de supervisión e implementación de prácticas de Buen Gobierno Corporativo en las instituciones financieras, como por ejemplo:

- Deficiencias en el control hacia la Alta Gerencia por parte de las Juntas Directivas.
- Sistemas de Administración de Riesgos limitados o inadecuados
- Confusas estructuras organizacionales y de actividades.
- Controles ineficientes o falta de los mismos.

En ese marco, El Comité de Basilea emitió los “Principios para mejorar el Gobierno Corporativo” (Basilea III), cuya evolución se ve reflejada en la siguiente tabla:

Tabla 1: Evolución de los principios de Basilea

BASILEA I	BASILEA II	BASILEA III
Enfocada en el incremento de la comprensión de los temas fundamentales de supervisión y de su calidad	Establece como adicional la necesidad de comités de auditoría en las instituciones financieras, con análisis de riesgos, problemas, errores financieros, económicos e inconsistencias por parte de los miembros provenientes de la Junta Directiva	Incrementa los principios emitidos por la OCDE y buscan orientar el accionar de los miembros de las juntas directivas, la alta gerencia y organismos de control en relación a las particularidades normativas de cada país.

Elaboración: El Autor

Fuente: Comité de Supervisión Bancaria de Basilea

El documento actualizado no es un requerimiento en el marco de la suficiencia de capital bancario, establecido en Basilea II, ya que los principios son aplicables en cualquier escenario normativo e independiente de si los países adoptan o no dicho marco.

Desde ese enfoque, los Consejos de Administración y la alta Gerencia de las instituciones financieras, tienen la función y el deber de definir y conocer el perfil de

riesgos de la Institución y asegurar que sus niveles de capital sean acordes al nivel de riesgo aceptados.

Los principios son adaptables a las normativas locales, en las cuales los consejos de administración y la alta gerencia pueden tener un alcance amplio o combinado.

Desde el punto de vista de los supervisores, uno de sus principales objetivos es el proteger a los depositantes y asegurar un funcionamiento adecuado de los sistemas financieros, por lo que la estructuración y aplicación del Gobierno Corporativo por parte de los Bancos es fundamental para lograr sus objetivos.

La guía establece direccionamientos para que los bancos (Miembros de las juntas directivas y alta gerencia) puedan fortalecer sus estructuras, y para que los organismos supervisores puedan mejorar la evaluación de las estructuras de Gobierno Corporativo. Para ello se emitieron 8 principios adecuados y fortalecidos en función de los emitidos por la O.C.D.E.

Principios del Buen Gobierno Corporativo

Los principios del Buen gobierno corporativo, como resultado del análisis y recolección de las mejores prácticas son la base fundamental para cualquier implementación de instituciones bancarias, así como también para los órganos reguladores

La revisión y la comprensión de dichos principios es vital para lograr el objetivo de contar con Bancos adecuadamente gobernados y sistemas financieros sanos y solventes.

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”, (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2006)

Un funcionamiento eficiente, rentable y con solidez es el fin último del consejo de administración. El comité de Basilea recomienda las siguientes acciones a los consejos para fortalecer el Gobierno Corporativo en los Bancos:

- “Comprender y desempeñar su función de vigilancia, conociendo para ello el perfil de riesgo del banco”, (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2006)
- “Aprobar la estrategia general de negocios del banco, incluyendo su política de riesgos y los procedimientos para su gestión”, (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2006).
- “Ejercer su “compromiso de lealtad” y “deber de diligencia” hacia el banco, de conformidad con las leyes nacionales y los estándares supervisores aplicables”, (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2006).
- “Evitar los conflictos de intereses o la aparición de conflictos en sus actividades y compromisos con otras organizaciones”, (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2006).
- “Abstenerse de tomar decisiones cuando haya un conflicto de intereses que les impida desempeñar adecuadamente sus obligaciones con el banco”, (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2006).

- “Consagrar el tiempo y los recursos que sean necesarios para el cumplimiento de sus responsabilidades”, (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2006).
- “Estructurarse como consejo de tal manera (incluido su tamaño) que se promueva la eficiencia y el debate estratégico real”, (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2006).
- “Desarrollar y mantener un nivel adecuado de conocimiento y experiencia a medida que el banco crece en tamaño y complejidad”, (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2006).
- “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”, (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2006).
- “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”, (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2006).
- “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”, (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2006).
- “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”, (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2006).

- “Fomentar la seguridad y solidez del banco, comprender el entorno regulador y asegurar que el banco mantiene una relación eficaz con sus supervisores”, (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2006).
- “Ofrecer un adecuado asesoramiento y recomendar las mejores prácticas a partir de la experiencia acumulada”, (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2006).
- “Evitar la participación, en tanto que consejo de administración, en la gestión diaria del banco”, (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2006).
- “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)”, (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2006).

Los miembros de los consejos de administración, deben mantener la independencia de injerencias políticas, de accionistas mayoritarios, conflictos de intereses o influencia de la alta gerencia, para ello los bancos pueden mejorar el control creando instancias de control o de auditoría a los consejeros.

Los consejeros independientes aportan con una visión distinta de la realidad y entorno del banco que ayudan a mejorar el direccionamiento estratégico del banco, con un enfoque en resultados y con la visión de protección de los intereses de todos los actores que intervienen en su accionar diario.

Los consejeros deben conocer íntegramente las decisiones y actividades financieras del banco, y en los casos en los que se determinen deficiencias en conocimientos financieros, de riesgos, tecnologías de la información o normatividad, los bancos deben

promover programas de educación continua para asegurar que las decisiones estratégicas que se toman en las diferentes instancias de decisión y control, se basen en criterios técnicos y claros respecto a la situación a resolver.

El comité considera adecuado estructurar comités de auditoría para vigilar a los auditores internos y externos del banco, de aprobar o recomendar la retribución de auditores externos y asegurarse el cumplimiento de las recomendaciones por parte del Banco. Otros comités especializados que han ganado protagonismo son:

- “Comité de gestión de riesgos, que realiza un seguimiento de las actividades de la alta dirección relacionadas con la gestión de los riesgos de crédito, de mercado, de liquidez, operativo, de cumplimiento y de reputación, entre otros” (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2006).
- “Comité de retribución, que se encarga de vigilar la remuneración de la alta dirección y otros altos cargos para que esté en consonancia con la cultura, los objetivos, la estrategia y el entorno de control del banco, según se recoge en la formulación de la política retributiva” (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2006).
- “Comité de nombramientos / Gobierno Corporativo / recursos humanos, que evalúa la eficacia del consejo y dirige el proceso de renovación y sustitución de sus miembros”. (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2006).

Principio 2.

“El consejo de administración deberá aprobar y vigilar los objetivos estratégicos y valores corporativos del banco que se comunican a toda la organización bancaria” (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2006).

El consejo de administración tiene la misión de definir los objetivos estratégicos del banco y los estándares conductuales que acompañarán las actividades del banco, considerando como un eje transversal los intereses de los accionistas y depositantes principalmente.

Con el fin de consolidar la cultura empresarial, los integrantes del consejo deben asegurarse de que los valores y objetivos sean comunicados por toda la organización a través de diferentes medios y mecanismos para asegurar su entendimiento y aplicación en toda la organización.

Se debe asegurar que la alta dirección aplique políticas y procedimientos con carácter estratégico para fomentar la integridad, el buen comportamiento profesional y que prohíban o limiten los conflictos de intereses, préstamos a colaboradores, tratos preferenciales a otras instituciones.

Respecto a los conflictos de intereses el consejo debe asegurar que el banco cuente con las políticas adecuadas respecto al manejo de conflictos de intereses y de su adecuada divulgación con todas las instancias del banco y con diferentes actores, como los supervisores por ejemplo.

Principio 3.

“El consejo de administración deberá establecer y hacer cumplir líneas claras de responsabilidad y responsabilización en toda la organización” (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2006)

La eficiencia de los consejos está directamente relacionada con su capacidad de identificar con claridad sus deberes y facultades fundamentales en la organización, así como también las de la alta dirección.

Por otro lado el consejo de administración es el responsable de vigilar y dar seguimiento a las acciones que realiza su alta gerencia y el cumplimiento de las políticas establecidas, todo esto desde la visión de un sistema integral de control.

La alta gerencia tiene la responsabilidad de empoderar y responsabilizar a los colaboradores en función de la estructura organizativa definida por la alta gerencia, sin dejar de lado que la responsabilidad última es de la alta gerencia.

Principio 4.

“El Consejo deberá asegurar que la alta gerencia realiza un seguimiento adecuado acorde a la política de este”, (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2006)

Los encargados de las funciones clave definidas dentro de la alta gerencia, deben contar con las aptitudes necesarias para realizar la supervisión de sus funciones y sobre

los principales ejecutores de las actividades del Banco, controlando si cumplen con las principales funciones del Banco.

Para ello, deben crear un sistema eficaz de control que permitan controlar y evitar que los directivos:

- Participen de forma indebida en decisiones en alguna línea de negocios, beneficiándose de forma individual y perjudicando a los intereses del Banco.
- Administren un área en la que no poseen las aptitudes y conocimientos, lo cual deriva en actos intuitivos o sin fundamento lo cual pone en riesgo las actividades que el banco realiza
- No controlen o fomenten a empleados “estrella”, lo cual genera preferencias o decisiones sesgadas en las operaciones del Banco y afectaciones incluso en los temas de clima organizacional.

Principio 5.

“El consejo y la alta dirección deberán hacer uso del trabajo realizado por las funciones de auditoría interna y externa y de control interno”, (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2006)

Las auditorías y control interno en los bancos son esenciales para alcanzar los objetivos planteados y para la buena implementación del Gobierno Corporativo, por lo que el consejo debe apoyarse en esas instancias y mecanismos para comprobar la información proporcionada por la alta gerencia respecto a los resultados administrativos y financieros del Banco. A su vez, la alta gerencia también debe reconocer la importancia de estas instancias de control, no solo en sus funciones sino también en su estructura e independencia.

Algunas consideraciones que las instituciones pueden hacer para mejorar la eficacia de las instituciones son:

- Comunicar a toda la organización la importancia de la auditoría y control interno, haciendo de la visión de riesgos y de control de las actividades, una verdadera cultura organizacional.
- Tomar como insumo importante para la toma de decisiones oportuna a las conclusiones de auditoría interna y exigir a la gerencia que las considere.
- Impulsar la independencia del auditor interno y encargar a esta instancia que determine los controles internos clave.
- Asegurarse que el trabajo y el conocimiento de los auditores internos es el adecuado.
- Considerar la rotación del principal socio auditor.

El banco debe mantener actividades constantes y consolidados de control interno, incluidas las de cumplimiento para vigilar que se acaten las normas, reglamentos códigos y políticas de Gobierno Corporativo del banco y que asegure la notificación a la gerencia de cualquier desvío en este sentido o si fuera necesario al consejo directivo.

Auditoría interna debe responder directamente al consejo de administración a través del comité de auditoría u otras instancias compuestas por una mayoría de miembros independientes.

Principio 6.

“El consejo deberá garantizar que las políticas y prácticas retributivas del banco son congruentes con su cultura empresarial, sus objetivos y su estrategia a largo plazo y con su entorno de control”, (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2006)

La retribución de los miembros del Consejo y de la Alta Gerencia debe ser congruente con la estrategia al largo plazo para que no ocurran situaciones que puedan perjudicar a los intereses del banco y a los accionistas.

En función de la política retributiva el consejo debe garantizar las remuneraciones de los miembros del consejo y de la alta gerencia, midiendo su concordancia con su estrategia y entorno de control.

Es factible ceder la toma de decisiones a un comité con miembros independientes para evitar conflicto de intereses, lo cual es saludable y fomenta la transparencia y los principios de justicia en la organización.

Cuando se establezcan remuneraciones en función de resultados, se deben establecer con claridad muchas condiciones objetivas que aseguren que los directivos en pos de lograr incrementar los ingresos no tomen riesgos innecesarios. Para ello los salarios deben estar atados a la política empresarial y estrategia, evitando que se lo mire en función del corto plazo.

Principio 7.

“El Banco debe estar dirigido con Transparencia”

Para el establecimiento de un Gobierno Corporativo eficaz y consolidado, la transparencia es esencial” (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2006)

La información publicada en los diferentes medios y mecanismos del Banco y de acceso público, mejora la supervisión de los órganos reguladores, lo que facilita no solo la supervisión de este y ayudan al desempeño del mercado, sino que también aportan a mantener un sistema financiero sólido y estable, disminuyendo la ocurrencia de diferentes tipos de riesgos. Algunos tipos de información recomendados para la divulgación en términos del comité de Basilea son:

- Estructura del Consejo (estatutos, tamaño, composición, proceso de selección, aptitudes de sus miembros, otros directorios, criterios para independencia, comités) y de alta dirección (responsabilidades, líneas de autoridad, aptitudes, experiencia). Enhancing Bank Transparency, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, septiembre de 1998.
- Estructura de la Propiedad (accionistas)
- Estructura Organizativa (Organigrama General, líneas de negocio, filiales y sucursales, comités de gestión).
- Información sobre la estructura de incentivos del Banco (políticas retributivas, remuneraciones a directivos, bonos, etc.)
- El código de Conducta y ética del Banco. (que incluyan estructuras y políticas de Gobierno Corporativo y sus procesos y reglamentos).

- Políticas del banco relacionadas con conflictos de intereses.

Principio 8.

“El consejo y la alta dirección deberán comprender la estructura operativa del Banco y saber si éste opera en jurisdicciones o mediante estructuras que obstaculizan la transparencia (principio de Conozca su Estructura)” (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2006).

Las estructuras insuficientes o débiles de transparencia generan desafíos importantes para el buen Gobierno Corporativo, ya que el flujo de información veraz es sumamente importante para un desempeño adecuado de la institución financiera.

Siendo el Consejo de administración el responsable de la vigilancia y aprobación de las políticas en general y la alta gerencia de la identificación y gestión de riesgos procedentes de las actividades del Banco, ambos deben poner mucha atención, sobre todo si existen estructuras poco transparentes y que dificulten una adecuada supervisión.

En ese sentido se debe asegurar que el Banco cuente con políticas orientadas principalmente a:

- Evaluar la necesidad de operar con estructuras complejas que reduzcan la transparencia.
- Identificar, cuantificar y gestionar todos los riesgos sustanciales, como el legal y de reputación, a raíz de dichas actividades.

- Tener establecidos procesos formales para aprobación de nuevos productos y operaciones
- Asegurar y dar el seguimiento al cumplimiento de la normativa vigente
- Comprobar que las actividades son sometidas a verificación de controles internos.

El Enfoque de los Supervisores.

Cada País tiene su propia legislación en términos de normatividad y regulación, y al ser los principios de Basilea recomendaciones de carácter referencial para llevar a cabo la implementación de adecuadas metodologías de supervisión, es cada país quien las acoge y adapta a su realidad.

En ese sentido, se han emitido varias líneas de recomendación para los supervisores, enfocadas en diferentes aspectos y con un enfoque sistémico ya que no solo se vigila y supervisa el accionar de un banco sino de todo un sistema financiero para lograr su solvencia y liquidez.

Los supervisores tienen una función primordial de orientar a los bancos (y al sistema financiero) a diseñar, ejecutar y dar seguimiento a buenas prácticas para un buen Gobierno Corporativo, considerando la estructura del sistema financiero, el tamaño de los bancos, perfiles puntuales de riesgo, entre otros.

El enfoque de la supervisión debe ser desde el punto de vista de protección de los depositantes, quienes son los beneficiarios últimos de las actividades de los bancos y quienes a través de su función de ahorro, sostienen al sistema financiero. Este aspecto es fundamental ya que la supervisión no se realiza desde el punto de vista de los accionistas sino también de los depositantes.

Es así, que los supervisores son los llamados a determinar si los bancos y el sistema financiero en general han diseñado, adoptado e implementado políticas y prácticas de buen Gobierno Corporativo, es decir al verificar la solvencia y seguridad del banco debe entender como las prácticas de Gobierno Corporativo implementadas inciden en su perfil de riesgo.

Es importante que los supervisores valoren no solamente las políticas definidas por los bancos en temas de Gobierno Corporativo, si no sus mecanismos de implementación y operativización en todas sus actividades, a su vez, esto implica que los bancos deban tener adecuadas estructuras organizativas y mecanismos de control y sobre todo en la transparencia y difusión de información importante.

Aspecto importante desde el punto de vista de los supervisores es la evaluación de la capacidad e idoneidad de los miembros de los consejos y directivos principales de los bancos, como por ejemplo sus aptitudes, experiencia, antecedentes y los procesos de los mismos para asegurarse de haber analizado estos aspectos (entre otros) previa la contratación o ingreso de los directivos a las instituciones financieras.

Los supervisores deben medir el nivel de contribución y aporte de las instancias de auditoría y control interno de los bancos, acentuando su supervisión en los mecanismos, herramientas y procedimientos usados por los bancos, como por ejemplo las auditorías internas y externas, la gestión de riesgos y de cumplimiento.

La composición o estructura de pertenencia de los bancos es un aspecto de responsabilidad de estudio y seguimiento de los órganos supervisores para determinar la adecuada administración del grupo financiero o de los bancos.

Los hallazgos encontrados por los supervisores deben ser notificados a los consejos directivos de cada uno de los Bancos e Instituciones Financieras para su corrección inmediata.

Es importante mencionar que el Comité de Basilea establece que los miembros del consejo de administración y la Alta Gerencia del Banco son los principales responsables del buen Gobierno Corporativo. El complemento desde el punto de vista sistémico a la orientación, implementación y dirección de un buen Gobierno Corporativo en un sistema financiero lo ejecutan los supervisores.

Marco Regulatorio en el Ecuador

La crisis financiera del Ecuador de 1998, que derivó en: la quiebra de algunos de los más importantes bancos; la pérdida de una moneda propia; la adopción del dólar como moneda oficial y la afectación a millares de depositantes que en muchos casos perdieron todos sus ahorros o recuperaron sus equivalentes en dólares con una pérdida sustancial de su poder adquisitivo.

Esta situación se produjo en parte por decisiones de los directivos de bancos (como por ejemplo las decisiones de los préstamos vinculados) que afectaron al desempeño de sus instituciones financieras y finalmente con un efecto sistémico.

Esta situación agudizó la necesidad de poner sobre la mesa de discusión la implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en la banca ecuatoriana, paralelas a otras medidas normativas y de leyes que permitan un mejor control del sistema financiero.

El sistema financiero ecuatoriano se encuentra regulado actualmente por la Superintendencia de Bancos y Seguros y por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Respecto a la Superintendencia de Bancos y Seguros, es la encargada de supervisar y vigilar el correcto funcionamiento de Bancos, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Mutualistas, Sociedades Financieras y Compañías emisoras de Tarjetas de Crédito.

Para colaborar en dicho fin, y como órgano controlador de las actividades del sector financiero regulado del país, la superintendencia de bancos ha adoptado las buenas prácticas del Gobierno Corporativo, implementándolas en una normativa vigente respecto a los reportes e indicadores que los bancos deben adoptar de forma “obligatoria” para disminuir la probabilidad de riesgos bancarios.

La normativa descrita define y regula lo referente a la implementación en los estatutos, políticas de los bancos y en la estructura misma, los principios del buen Gobierno Corporativo.

De igual forma, la normativa exige la generación y envío de información e indicadores por parte de los bancos, los cuales deben estar a disposición de autoridades y de los stakeholders (actores que intervienen en la cadena de valor o servicios de los bancos).

En el Ecuador existe una normativa que permite la regulación en el desempeño del sistema financiero, mismas que son:

- La Constitución de la República del Ecuador
- Código Orgánico Monetario y Financiero
- Ley General de Seguros Privados
- Ley de Seguridad Social
- Ley de burós de Información.
- Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera

- Ley del Banco del IESS
- Ley de Economía Popular y Solidaria
- Ley General de Instituciones Financieras.

Sobre la base de la Ley General de Instituciones financieras, vigente en el Ecuador, se han emitido las Normas Generales del Sistema Financiero (Ver anexo 1), en las cuales se establecen los principios para un buen Gobierno Corporativo.

Estos principios tienen como objetivo fundamental aplicar la transparencia al sistema Financiero Nacional dentro de un marco de responsabilidad social y de buen Gobierno Corporativo en los actores que intervienen en el sistema.

La normativa establece que las instituciones del sistema financiero (Bancos para el caso del estudio), implementen en sus estatutos, manuales de políticas internas, reglamentos y en la estructura organizacional los principios que se establecen en la normativa y la implementación de las funciones y obligaciones mínimas de los miembros del Directorio como son: diligencia, lealtad, comunicación y tratamiento de los conflictos de interés, la no competencia, secreto, uso de activos y derecho a la información.

La Junta General de Accionistas o Asamblea de Socios deben fundamentar su accionar en Políticas Generales implementadas en los estatutos o reglamentos del banco.

Un aspecto importante que establece la normativa se enfoca en la función del Directorio del banco para emitir políticas, reglamentos y procesos que permitan operativizar las políticas establecidas en los estatutos y otras acciones que puedan garantizar la actividad del banco con adecuadas relaciones de propiedad, transparencia y rendición de cuentas. Lo señalado en los párrafos anteriores debe estar establecido en el

documento denominado “El código del Buen Gobierno Corporativo”, que de acuerdo a la normativa establecida debe contener como mínimo lo siguiente:

- Identificar los asuntos que son competencia de decisión de la Junta de Accionistas y el Directorio, relacionado a los estatutos y su participación en el proceso de establecimiento y seguimiento de las Estrategias y Objetivos del banco, en función del perfil de riesgos de este último.
- Asegurar la participación de los socios o accionistas en las juntas generales y capacitarlos para elevar su nivel de participación y toma de decisiones fundamentalmente.
- Establecer los mecanismos de resolución de conflictos de intereses dentro de la institución.
- Establecer adecuados sistemas de control interno para fortalecer la transparencia y buena gestión de la institución financiera.
- Establecer el Código de ética y la gestión de riesgos, así como también su implementación en la organización.
- Establecer un sistema de información y difusión para la junta y asamblea general, en temas de riesgos, tasas, actividades u otros de interés para los diferentes actores inmersos en el accionar del banco.
- El directorio debe presentar a la Junta de Accionistas los informes y memorias correspondientes conforme lo establecido en la ley.
- Garantizar la confidencialidad de la Información.
- Definir los procesos de rendición de cuentas para con los actores internos y externos.

- Establecer los mecanismos para determinar el cumplimiento del código de ética en la institución.

La Superintendencia de Bancos, en función de la normativa vigente, establece las estructuras y mecanismos mínimos requeridos para implementación de estos en relación al Gobierno Corporativo, mismas que están relacionadas principalmente con:

- El comité de auditoría
- El comité de administración integral de riesgos
- Comité de retribución.
- Comité de Ética
- Comité de Cumplimiento

La normativa también requiere por parte de los bancos el cumplimiento de:

- Las disposiciones de la Superintendencia de Bancos, en lo que se refiere a normas, reglamentos y requerimientos de información.
- Mantener el respeto a los diferentes grupos de interés en todos los niveles y el alcance que eso implica.
- Difundir e informar respecto a los productos, costos y servicios del banco.

La Superintendencia de Bancos en su normativa hace requerimientos de información que contenga:

- La información de referente a cada grupo de interés, vista como todos los actores que se relacionan con el banco.
- Indicadores para evaluar los resultados alcanzados en todas las áreas y fundamentalmente relacionados con aspectos estratégicos del banco.

Otro aspecto importante de la normativa son los requerimientos de información por parte de la Superintendencia de Bancos, que involucra:

- Información de las fechas de realización de las Juntas de Accionistas y los órdenes del día en las estructuras y formatos adecuados
- Información de la condición financiera de la entidad, las auditorías y otra información relevante para conocer la verdadera situación del banco.
- Informes del Directorio respecto al cumplimiento de objetivos hacia las diferentes instancias del banco.
- Información de riesgos, estadísticas y otra relevante que permita fortalecer el conocimiento de las actividades del banco.

Finalmente la normativa requiere que los bancos envíen estructuras (ver anexo 2) que deben ser difundidas en las páginas web de los bancos, denominadas: “Indicadores de Gobierno Corporativo”

Una vez establecidos e identificados los principios descritos del buen Gobierno Corporativo y en la Normativa ecuatoriana se puede observar cuatro importantes actores y roles dentro del desempeño y funciones del Gobierno Corporativo en una institución financiera:

1. La Asamblea General de Accionistas.

Instancia superior y de mayor jerarquía en las instituciones financieras encargada de vigilar las buenas prácticas sobre buen Gobierno Corporativo y es la instancia a la que los diferentes niveles de la organización deben rendir cuentas.

2. El Directorio, Junta Directiva o Consejo de Administración.

Quienes son los encargados por una parte de estructurar e implementar la estrategia y la visión de futuro de la institución financiera así como también el control y seguimiento de la misma, considerando siempre una adecuada generación de valor para los accionistas y clientes, una adecuada asignación de cargos, la composición del Directorio y de políticas adecuadas para un buen desempeño.

3. Principales Ejecutivos de las Instituciones Financieras.

Son los encargados de la operativización de la estrategia y de las políticas de la institución.

4. Estructura de la Institución

Que permite realizar una adecuada implementación y seguimiento de las políticas y buenas prácticas, sustentándose principalmente en órganos como:

- a. Comité de Auditoría Interna
- b. Comité de Riesgos
- c. Comité de ética
- d. Comité de Resolución de Conflictos

- e. Comité de comunicación y transparencia, entre otros.

Sistema Financiero en el Ecuador

El sistema financiero ecuatoriano se encuentra compuesto por instituciones financieras privadas (bancos, sociedades financieras, cooperativas y mutualistas); instituciones financieras públicas; instituciones de servicios financieros, compañías de seguros y compañías auxiliares del sistema financiero, (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2013).

Una de las principales actividades del sistema financiero es la intermediación financiera, es decir, como se administra y transfiere el ahorro de los depositantes del sistema hacia los deficitarios de recursos para derivarlos a créditos. Esta actividad es realizada por los actores financieros, entre ellos los bancos, quienes por participar en dicha intermediación se benefician del margen financiero para rentabilidad de los accionistas y generación de valor.

La intermediación financiera (vista como la función y rol de los Bancos en una Economía) es uno de los pilares fundamentales del sistema financiero y de una economía, por ende, los bancos se convierten en un actor trascendental en el desarrollo económico y en la estabilidad financiera del país, basta con recordar las consecuencias de la crisis financiera de 1999 para tener una referencia de la importancia de un sistema financiero sólido y solvente.

La presente investigación busca identificar si el Banco de Loja realiza su gestión de intermediación financiera, incorporando las mejores prácticas de Gobierno Corporativo en sus actividades operacionales diarias, en su estrategia y en sus estatutos.

La estructura de la banca del Ecuador en general, con relación a los activos es la siguiente:

Tabla 2: Sistema de Bancos Privados en el Ecuador, 31/10/2014

ACTIVOS (en miles de dólares y porcentajes)		
ENTIDADES	31/10/2014	31/10/2014
	\$	%
BP PICHINCHA	9,285,243.10	28.85
BP PACIFICO	4,060,301.45	12.62
BP PRODUBANCO	3,815,871.54	11.86
BP GUAYAQUIL	3,811,696.09	11.84
BP BOLIVARIANO	2,705,254.40	8.41
BP INTERNACIONAL	2,583,014.69	8.03
BP AUSTRO	1,466,214.83	4.56
BP SOLIDARIO	727,346.66	2.26
BP MACHALA	692,366.76	2.15
BP GENERAL RUMIÑAHUI	629,685.48	1.96
BP CITIBANK	559,389.49	1.74
BP LOJA	468,019.97	1.45
BP PROCREDIT	451,436.92	1.4
BP COOPNACIONAL	168,948.35	0.53
BP CAPITAL	157,811.84	0.49
BP AMAZONAS	143,510.02	0.45
BP BANCODESARROLLO	119,809.00	0.37
BP D-MIRO S.A.	78,587.18	0.24
BP PROMERICA	76,287.99	0.24

BP FINCA	52,101.24	0.16
BP COMERCIAL DE MANABI	46,950.05	0.15
BP COFIEC	32,177.27	0.1
BP LITORAL	24,884.86	0.08
BP DELBANK	23,608.53	0.07
TOTAL BANCOS PRIVADOS	32,180,517.72	100

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaboración: El Autor

Como se puede observar, existen 24 bancos bajo la supervisión de la superintendencia de bancos del Ecuador, los cuales en su conjunto suman mas de 32 mil millones de dólares en activos.

La superintendencia de bancos del Ecuador, ha realizado una distribución de la banca conforma el total de activos al 31 de diciembre del 2013, siendo los grandes (mayor al 9%); medianos (entre el 1.90% y el 8.99%) y los pequeños (menor a 1.89%), (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2014).

Bajo esta distribución, la clasificación de los bancos privados en el Ecuador es la siguiente:

Tabla 3: Distribución del Sistema de Bancos Privados, 31/10/2014

ENTIDADES	31/10/2014	31/10/2014
	\$	%
BANCOS PRIVADOS GRANDES	20,973,112.18	65.17
BANCOS PRIVADOS MEDIANOS	8,880,170.81	27.59
BANCOS PRIVADOS PEQUEÑOS	2,327,234.72	7.23
TOTAL	32,180,517.72	100

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaboración: El Autor

Como se observa, los bancos privados grandes representan el 65.17% del total de activos generados por las instituciones financieras del Ecuador.

Con un análisis detallado de la banca nacional, podemos identificar el posicionamiento de cada uno de los bancos del sistema, como lo muestra el siguiente cuadro:

TABLA 4: Distribución por activos del Sistema de Bancos Privados, 31/10/2014

ACTIVOS (en miles de dólares y porcentajes)		
ENTIDADES	31/10/2014	31/10/2014
	\$	%
GRANDES		
BP PICHINCHA	9,285,243.10	28.85
BP PACIFICO	4,060,301.45	12.62
BP PRODUBANCO	3,815,871.54	11.86
BP GUAYAQUIL	3,811,696.09	11.84
MEDIANOS		
BP BOLIVARIANO	2,705,254.40	8.41
BP INTERNACIONAL	2,583,014.69	8.03
BP AUSTRO	1,466,214.83	4.56
BP SOLIDARIO	727,346.66	2.26
BP MACHALA	692,366.76	2.15
BP GENERAL RUMIÑAHUI	629,685.48	1.96

PEQUEÑOS		
BP CITIBANK	559,389.49	1.74
BP LOJA	468,019.97	1.45
BP PROCREDIT	451,436.92	1.40
BP COOPNACIONAL	168,948.35	0.53
BP CAPITAL	157,811.84	0.49
BP AMAZONAS	143,510.02	0.45
BP BANCODESARROLLO	119,809.00	0.37
BP D-MIRO S.A.	78,587.18	0.24
BP PROMERICA	76,287.99	0.24
BP FINCA	52,101.24	0.16
BP COMERCIAL DE MANABI	46,950.05	0.15
BP COFIEC	32,177.27	0.10
BP LITORAL	24,884.86	0.08
BP DELBANK	23,608.53	0.07
TOTAL BANCOS PRIVADOS	32,180,517.72	100.00

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaboración: El Autor

En la tabla 4 se puede observar la distribución de la banca en función de su tamaño por activos , de lo cual el banco de Loja, objeto de la presente investigación, es clasificado como parte de la banca pequeña

Objetivos de la Investigación:

1. Analizar las prácticas efectuadas por el Gobierno Corporativo del Banco, específicamente relacionados con las buenas prácticas de Basilea y con la normativa vigente en el Ecuador, concentrándonos para la presente investigación

en las instancias de: La Junta de Accionistas, El Directorio del Banco, Los principales Directivos y la Estructura Interna del Banco.

2. Estructurar una comparación de las prácticas recomendadas por Basilea, los requerimientos de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador y lo ejecutado por el Banco de Loja en el periodo de Estudio

La implementación de las buenas prácticas del Gobierno Corporativo, es un eje transversal para asegurar un adecuado funcionamiento de todo el sistema financiero y asegurar que el principio básico de intermediación financiera, se ejecute con todos los elementos que permitan asegurar los ahorros de los depositantes y los intereses de los accionistas.

La investigación busca identificar la implementación de las buenas prácticas y requerimientos normativos del Banco de Loja en el periodo 2013, y desde ese punto de vista, el aporte a un sistema financiero saludable en el País.

Preguntas de investigación.

Para la investigación efectuada y con el fin de lograr los objetivos planteados, se responderán las siguientes preguntas:

- Cuáles son las prácticas implementadas por el Banco para un buen Gobierno Corporativo en el periodo de investigación?
- Cuáles son los principales indicadores y sistemas usados por el banco para la implementación del Gobierno Corporativo?
- En qué medida el Banco de Loja cumple con las disposiciones emitidas por la Superintendencia de Bancos?

Contexto y marco teórico

La investigación revela como la aplicación de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo vista como una cultura organizacional y una práctica diaria de los bancos, fortalece y ayuda a generar una cultura de riesgo en el Sistema Financiero Nacional y a un mejor desempeño del mismo

Para cumplir con los objetivos planteados y responder a las preguntas de investigación, se utilizará el método sintético, lo que facilitará una revisión literaria de primer y segundo grado e información de los bancos del Ecuador, específicamente del Banco de Loja, así como también la investigación con la información propia del Banco.

Propósito del estudio

La presente investigación busca identificar cuáles son las prácticas de buen Gobierno Corporativo implementadas en el Banco de Loja, y el nivel de cumplimiento que estas significan respecto a la normativa vigente y las buenas prácticas recomendadas por Basilea.

El significado

La investigación permitirá conocer y entender las prácticas de Gobierno Corporativo que han sido implementadas por la banca ecuatoriana, analizando el caso específico del Banco de Loja, lo que nos permitirá tener una noción clara de cómo el Sistema Financiero ecuatoriano ha desarrollado la implementación del Gobierno Corporativo en las diferentes instituciones que lo conforman.

En la descripción de la presente investigación, vemos que el capítulo 1 se plantea y se establecen los antecedentes para la investigación en términos de las prácticas recomendadas por Basilea, la Normativa Vigente y la estructura general del sistema

financiero ecuatoriano, así como también se establecen: objetivos, propósito, marco teórico y el significado del estudio.

El capítulo 2 describe y plantea el análisis de la literatura relacionada con el Gobierno Corporativo los antecedentes de la banca y algunas definiciones importantes.

El capítulo 3 describe la metodología utilizada y la información usada para la investigación.

En el Capítulo 4 se analiza la información recolectada en la investigación relacionada con las prácticas de Gobierno Corporativo implementadas por el Banco de Loja en el periodo 2013

Finalmente en el capítulo 5, se realizan las respectivas conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Capítulo 2

Revisión de la Literatura

Historia de la banca ecuatoriana.

La crisis bancaria y financiera que sufrió el Ecuador en 1999, producida entre otras circunstancias por problemas en los principales bancos en términos de liquidez y de solvencia, alineados a créditos vinculados y otras operaciones financieras, demostraron que los intereses y objetivos de los directivos de los principales Bancos del Ecuador, no estaban alineados a los intereses y objetivos de los stakeholders, propiciando una pérdida de confianza en el sistema financiero que aceleró y profundizó la crisis financiera. De ahí la importancia de las prácticas de buen Gobierno Corporativo en las instituciones bancarias. En tal virtud, se ha elegido al Banco de Loja, para realizar la identificación y análisis de las prácticas del Buen Gobierno Corporativo y su código de buen gobierno, en el periodo 2013 acorde a los requerimientos de la Superintendencia de Compañías y a lo establecido por Basilea en sus recomendaciones.

El sistema financiero ecuatoriano establece las normas y conceptos jurídicos, para que los intermediarios financieros, puedan canalizar los recursos disponibles para el ahorro hacia los sectores deficitarios de recursos de inversión.

La intermediación financiera, es decir la captación de ahorros y la colocación de créditos, son los brazos fundamentales de los bancos que forman parte del sistema financiero.

En este sentido, existen actores (“stakeholders”) que intervienen en la actividad bancaria. Por un lado, los depositantes de los ahorros o clientes, quienes buscan ante

todo la seguridad de sus activos con un mínimo riesgo, fundamentan su decisión de ahorro en la confianza hacia la institución bancaria. Por otro lado, los administradores y accionistas, que buscan incrementar la rentabilidad en los proyectos de inversión en los que intervienen. Las autoridades de control, buscan un equilibrio de intereses y la generación de valor para mantener la estabilidad financiera del país y evitar crisis financieras y económicas.

Las diferentes crisis financieras, y en especial la crisis de 1999 en el Ecuador, producida entre otras circunstancias por problemas en los principales bancos en términos de liquidez y de solvencia, alineados a créditos vinculados y otras operaciones financieras, demostraron que los intereses y objetivos de los directivos de los principales Bancos del Ecuador, no estaban alineados a los intereses y objetivos de los stakeholders, propiciando una pérdida de confianza en el sistema financiero que aceleró y profundizó la crisis financiera, demostraron la necesidad de mejorar e implementar prácticas de buen Gobierno Corporativo, que permita mantener e incrementar la confianza hacia los bancos y mejorar la administración de las instituciones financieras, desde las perspectivas de eficacia, eficiencia y transparencia.

El presente trabajo busca identificar las prácticas implementadas y ejecutadas de buen Gobierno Corporativo en el sistema financiero ecuatoriano, y específicamente en el Banco de Loja, en el periodo 2013.

La identificación de las prácticas de buen Gobierno Corporativo en el Banco de Loja, se fundamentan principalmente en los indicadores de Gobierno Corporativo para las instituciones financieras ecuatorianas, y de manera referencial en comparación con las prácticas de buen gobierno a nivel latinoamericano.

El presente trabajo consta de una parte conceptual respecto al Gobierno Corporativo, un análisis de los requerimientos regulatorios en el país y el análisis minucioso del Banco en los aspectos básicos del Gobierno Corporativo, como son: La Junta General de Accionistas, el Directorio, el Equipo Gerencial y la Institucionalidad del Banco de Loja en el periodo 2013. Además se especifica las técnicas que se realizarán para obtener información como entrevistas no estructuradas, además información del sistema financiero e interna del Banco.

Sistema Financiero Nacional.

En términos sencillos, el Sistema Financiero Ecuatoriano, es un conjunto de: “Leyes y normas legales, instrumentos especiales e instituciones, que permiten canalizar el ahorro o inversión de dineros hacia los diferentes sectores económicos a fin de posibilitarles su crecimiento y desarrollo”, López Pascual 2001.

Sistema de buen Gobierno Corporativo

Es la manera como son dirigidas las entidades, mejorando su funcionamiento interna y externamente, en la búsqueda de eficiencia, integridad y transparencia, para responder adecuadamente ante sus grupos de interés, asegurando un comportamiento ético organizacional integral, USAID, 2006

Junta General de Accionistas.

Órgano supremo ante el cual se rinden cuentas sobre las Prácticas de Buen Gobierno adoptadas. Para los informes, éste es el primer órgano que debe ser reglamentado y protegido, con el fin de resguardar su capital y respetar sus derechos, entre los que se

encuentran: acceso a la información, participación en la Asamblea y elección de los miembros del Directorio, protección de los derechos de los minoritarios, participación en la reforma de estatutos, libre y equitativo ejercicio de la propiedad accionaria, derecho a obtener dividendos y beneficios, derecho a tener reglas claras sobre la enajenación de acciones, adecuada convocatoria (su oportunidad, forma y claridad son parte fundamental porque posibilita una intervención informada en las reuniones), ejercicio del voto (presencialmente, por medios electrónicos o por apoderado), acceso a información, conformación de grupos para protección de intereses, derecho a solicitar auditorías, oficina para los asociados e inversionistas, y acciones judiciales contra la sociedad o el administrador, FELABAN, 2007.

Junta Directiva

Es el "corazón del Gobierno Corporativo" ya que sobre él descansa la mayor parte de los principios, en razón a que ejerce labores de direccionamiento estratégico, ejecución, control y seguimiento al desempeño de la organización en el logro de sus objetivos; en suma, es la pieza del engranaje de la empresa y su objetivo central es la prosperidad de la organización

Responsabilidad Social Empresarial

Las empresas hoy se reconocen como parte del tejido social y se han concientizado de que sus acciones influyen en otros ámbitos que van más allá de los miembros de su gobierno y aportantes de capital, teniendo impactos en su medio que contribuyen a una menor o mayor consecución de sus objetivos, dada su condición de agentes económicos y en su papel de integrantes de un todo social. Por tanto deben

establecer sus responsabilidades, definidas en políticas y mecanismos frente a sus stakeholders: trabajadores, proveedores, clientes, competidores y sociedad en general, (Business Round, 2012).

Capítulo 3:

Metodología y Diseño de la Investigación

El sistema financiero ecuatoriano ha adoptado las prácticas del Gobierno Corporativo, tanto como una práctica voluntaria, así como también por medio de la regulación y normativa emitida por la Superintendencia de Bancos

Metodología

La investigación se la realizará utilizando el método sintético, lo que facilitará una revisión literaria de primer y segundo grado e información de los bancos del Ecuador, específicamente del Banco de Loja.

Método Sintético

La descripción más adecuada es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve (Ruiz, 2006).

Análisis de variables

Para realizar el análisis de las variables que permitan responder a los objetivos y preguntas de investigación, se procedió a estructurar una matriz de cumplimiento en la que se establecen e identifican:

- Los principios de buenas prácticas emitidos por el Comité de Basilea.
- Los requerimientos de la normativa emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

- Los indicadores y estructuras de información solicitadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.
- Los principios, metodologías, mecanismos y herramientas implementadas por el Banco de Loja en el periodo de estudio.

Para el levantamiento de la información requerida se sigue la estructura descrita en el Libro I de las Normas Generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, en lo referente a los Principios de un buen Gobierno Corporativo, cuya estructura guarda relación con los pasos y métodos para aplicar y verificar el control del sistema financiero (ver anexo 1).

Para la identificación de los principios generales de Buen Gobierno Corporativo se ha utilizado las normas emitidas por el comité de Basilea, Basilea, 2006.

Asimismo se presenta en el desarrollo de análisis de variables la información referente a los elementos a investigar del Banco de Loja en el periodo de estudio. De esta forma podemos identificar los elementos normativos, recomendaciones de Basilea y las prácticas implementadas por el Banco de Loja en las matrices de Cumplimiento

Estructura de las matrices de cumplimiento:

Se han estructurado, ocho matrices relacionadas con los principios respecto al Buen Gobierno Corporativo, Basilea, 2006. Cada uno de los principios son:

Tabla 5 Principio 1.

Principio de Basilea	Normativa Vigente y de Estudio	Implementaciones del 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. Incluye los detalles del principio	En función de lo establecido en el Libro I de las Normas Generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, en lo referente a los Principios de un buen Gobierno Corporativo.	Se identifica en la investigación.

Elaboración: El Autor

Para el desarrollo y la identificación de las acciones del Banco de Loja respecto al primer principio, se analizará todo lo concerniente a la estructura del Banco, su

estructura y composición de representantes del mismo, y los elementos que el banco ha implementado para asegurar el cumplimiento del principio.

Tabla 6 Principio 2.

Principio de Basilea	Normativa Vigente y de Estudio	Implementaciones del Banco
Principio 2 El consejo de administración deberá aprobar y vigilar los objetivos estratégicos y valores corporativos del banco que se comunican a toda la organización bancaria. Incluye los detalles del principio	En función de lo establecido en el Libro I de las Normas Generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, en lo referente a los Principios de un buen Gobierno Corporativo.	Se identifica en la investigación.

Elaboración: el Autor

En el análisis de variables se identifica y describe la estrategia General del Banco, sus definiciones de valores, sus canales de comunicación interna y sus mecanismos de implementación y seguimiento.

Tabla 7 Principio 3.

Principio de Basilea	Normativa Vigente y de Estudio	Implementaciones del Banco
Principio 3. El consejo de administración deberá establecer y hacer cumplir líneas claras de responsabilidad y responsabilización en toda la organización”. Incluye los detalles del principio	En función de lo establecido en el Libro I de las Normas Generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, en lo referente a los Principios de un buen Gobierno Corporativo,	Se identifica en la investigación.

Elaboración: El autor

Se identifica en el estudio cuales son las principales directrices emitidas por el Directorio, el grado de cumplimiento de las mismas y los mecanismos establecidos por el Banco para el cumplimiento de dichas directrices.

Tabla 8 Principio 4.

Principio de Basilea	Normativa Vigente y de Estudio	Implementaciones del Banco
Principio 4. El Consejo deberá asegurar que la alta gerencia realiza un seguimiento adecuado acorde a la política de este. Incluye los detalles del principio	En función de lo establecido en el Libro I de las Normas Generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, en lo referente a los Principios de un buen Gobierno Corporativo.	Se identifica en la investigación.

Elaboración: El Autor

Se describe en la investigación los mecanismos con los cuales se realiza el seguimiento a la Alta Gerencia del Banco y las políticas enfocadas con este fin.

Tabla 9. Principio 5.

Principio de Basilea	Normativa Vigente y de Estudio	Implementaciones del Banco
Principio 5. El consejo y la alta dirección deberán hacer uso del trabajo realizado por las funciones de auditoría interna y externa y de control interno. Incluye los detalles del principio	En función de lo establecido en el Libro I de las Normas Generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, en lo referente a los Principios de un buen Gobierno Corporativo.	Se identifica en la investigación.

Elaboración: El Autor

Se describe el uso de los resultados de las acciones ejecutadas por los órganos de control del Banco, las decisiones que se han tomado en función de los hallazgos y el grado de importancia que el Banco le otorga.

Tabla 10. Principio 6.

Principio de Basilea	Normativa Vigente y de Estudio	Implementaciones del Banco
Principio 6. El consejo deberá garantizar que las políticas y prácticas retributivas del banco son congruentes con su cultura empresarial, sus objetivos y su estrategia a largo plazo y con su entorno de control. Incluye los detalles del principio	En función de lo establecido en el Libro I de las Normas Generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, en lo referente a los Principios de un buen Gobierno Corporativo.	Se identifica en la investigación.

Elaboración: El Autor

Se analiza las políticas de remuneraciones, la estructura del capital humano y las acciones que el Banco ha realizado para alinear sus objetivos estratégicos a su estructura organizacional.

Tabla 11 Principio 7.

Principio de Basilea	Normativa Vigente y de Estudio	Implementaciones del Banco
<p>Principio 7. 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, con el siguiente detalle:</p> <p>Incluye los detalles del principio</p>	<p>En función de lo establecido en el Libro I de las Normas Generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, en lo referente a los Principios de un buen Gobierno Corporativo.</p>	<p>Se identifica en la investigación.</p>

Elaboración: El Autor

Se describe la composición de los miembros del Directorio, sus aptitudes y principales características.

Tabla 12. Principio 8.

Principio de Basilea	Normativa Vigente y de Estudio	Implementacion es del Banco
<p>Principio 8. El consejo y la alta dirección deberán comprender la estructura operativa del Banco y saber si éste opera en jurisdicciones o mediante estructuras que obstaculizan la transparencia (principio de Conozca su Estructura)”</p> <p>Basilea. Incluye los detalles del principio</p>	<p>En función de lo establecido en el Libro I de las Normas Generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, en lo referente a los Principios de un buen Gobierno Corporativo.</p>	<p>Se identifica en la investigación.</p>

Elaboración: El Autor

Se analiza la estructura organizacional del Banco, su participación de mercado y su modelo de negocios para establecer el cumplimiento del Principio.

La investigación realiza una descripción General del Banco relacionada principalmente con los elementos que interesan identificar en la investigación cómo por ejemplo: la historia del Banco, su estrategia, su modelo de negocios, su perfil de riesgos, los comités estructurados, el sistema de Gestión de Riesgos, las políticas del Banco y los sistemas de control y seguimiento.

Capítulo 4

Análisis de Datos

El Banco de Loja en el periodo 2013.

El Banco de Loja es una Institución Bancaria que forma parte del Sistema Financiero Ecuatoriano. Está clasificada según la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador como un Banco Pequeño, SBS, 2014.

Su principal radio de acción es la región Sur del Ecuador, con presencia en las principales ciudades del País.

El banco tiene una participación en el mercado Bancario nacional del 1,5% y en la Provincia de Loja del 72%. (Memoria Banco de Loja, 2013)

El Banco de Loja cuenta con diversos canales de atención, como son:

- 4 Ventanillas de extensión. (Memoria Banco de Loja, 2013)
- 1 Autobanco. (Memoria Banco de Loja, 2013)
- 44 Cajeros automáticos. (Memoria Banco de Loja, 2013)
- 17 kioskos Web. (Memoria Banco de Loja, 2013)
- 33 Bancas Interactivas. (Memoria Banco de Loja, 2013)

- 17 Agencias, de las cuales cuenta con dos agencias en Quito, 2 en morona Santiago, 3 Agencias en Zamora Chinchipe, 5 Agencias en la Ciudad de Loja y 5 Agencias en la Provincia de Loja. (Memoria Banco de Loja, 2013)

Los diversos canales de atención le permiten al Banco de Loja atender sus 170.587 clientes, segmentados en categorías de Microfinanzas, Empresarial y Personal (33%, 3%, 64% respectivamente). (Memoria Banco de Loja, 2013)

El Banco de Loja ha definido sus bases o pilares para la sustentabilidad del modelo de negocio, fundamentada en la Estrategia del Negocio, los mismos que son:

- Satisfacción del Cliente
- Transparencia de Información y procesos
- Administración Transparente y eficiente
- Inversión en Colaboradores
- Innovación
- Administración del Riesgo
- Comunicación y participación activa

Estos Pilares se consolidan y ejecutan en las actividades del banco apoyadas en la definición de la Misión, Visión y Valores del Banco permitiendo un relacionamiento con los diversos actores identificados por el Banco como son: los accionistas, colaboradores, clientes, proveedores, la sociedad y el medio ambiente.

El Banco de Loja ha registrado un importante crecimiento en el sector empresarial, equivalente a un 10%, superior al crecimiento del 6% registrado en el segmento personal y del 10% en el sector microfinanzas. (Memoria Banco de Loja, 2013)

El 69% de los clientes del Banco están concentrados en la ciudad de Loja, el 18% en la provincia de Loja, y el 13% restante en Zamora, Morona Santiago y Quito. El 61% de los clientes son hombres y un 39% mujeres. (Memoria Banco de Loja, 2013)

El Banco ha definido una cartera de productos y servicios para atender a todos sus clientes en cada segmento, estos productos y servicios están enfocados en satisfacer las necesidades de todos los segmentos que atiende.

Con respecto a los colaboradores, el banco registro un crecimiento en un 20% en plazas de trabajo, como resultado del crecimiento de la institución, fortaleciendo el servicio al cliente.

Los 400 colaboradores del Banco están divididos en 344 que trabajan en Loja, 31 en Zamora, 18 en pichincha y 7 en Morona Santiago. La caracterización del personal demuestra que el 5% es personal ejecutivo, un 28% está en mandos medios y el 67% en soporte. (Memoria Banco de Loja, 2013)

El índice de rotación de personal bajó de un 15,02% en el 2010 a un 2,75 en el 2013 debido al trabajo realizado en términos del cliente interno y del empoderamiento hacia los colaboradores logrando una mayor identificación con el Banco. (Memoria Banco de Loja, 2013)

Una actividad importante para el Banco de Loja es la Capacitación del personal, es así que en el 2013 se ejecutaron 61 capacitaciones con un total de 2.277 horas de

capacitación en temas elementales, programas de larga duración, capacitaciones de los órganos reguladores y capacitación interna.

El Banco cuenta con un programa de responsabilidad Social enfocado en el medio ambiente, colaboradores, proveedores, clientes y comunidad. Estos programas se enfocan en campañas, apoyo a la cultura y el deporte

El Banco tiene 742 accionistas, 400 colaboradores en total (344 en Loja) y 837 proveedores entre los que se encuentran proveedores locales, nacionales e internacionales. (Memoria Banco de Loja, 2013)

Al 2013 las captaciones del Banco se estructuraron en captaciones a la vista y a plazo, con un 70% en cartera bruta, 30% en fondos disponibles, las cuales fueron destinadas a colocaciones en los segmentos: comercial, consumo, vivienda y microcrédito. Memoria Banco de Loja (2013)

Las colocaciones o monto de crédito desembolsado por línea de negocio en el 2013 fueron 36% al comercio, 42% al consumo, 12% a vivienda y un 10% al Microcrédito. Dentro de esta estructura se destaca el crecimiento de la cartera comercial en un 16,60%, es decir tres veces que en el 2012.

El Banco de Loja ha publicado sus indicadores de desempeño en el 2013 enfocados en los resultados obtenidos y al aspecto económico y al valor agregado y distribuido, así:

Tabla 13 Indicadores de Desempeño.

INDICADORES	2012	2013	VARIACION
DESEMPEÑO ECONÓMICO			
Ingresos Financieros	\$37,295,378.00	\$39,139,237.00	5%
Costos Financieros	\$9,002,419.00	\$10,976,765.00	22%
Margen Bruto Financiero	\$28,292,959.00	\$28,162,472.00	0%
Otros ingresos Operacionales Netos	\$321,938.00	\$432,221.00	34%
Provisiones, Depreciaciones y Amortizaciones	\$6,003,867.00	\$6,031,099.00	0%
Margen Neto Financiero	\$5,779,409.00	\$4,596,483.00	20%
Capital Suscrito	\$22,500,000.00	\$25,000,000.00	11%
Activos Totales	\$409,232,772.00	\$405,479,922.00	-1%
INDICADORES FINANCIEROS			
Solvencia (Cobertura Patrimonial de Activos)	2888%	1638%	-43%
Morosidad Bruta Total	3.04%	2.77%	-9%
Cobertura (provisiones/Cartera de Crédito Improductiva)	242%	279%	15%
Liquidez (Fondos Disponibles/total de Depósitos a Corto plazo)	48%	35%	-28%

Fuente: Banco de Loja

Elaboración: El autor

En términos de los indicadores económicos vemos variaciones de un año a otro que no representan problemas en primera instancia, siendo los incrementos en los ingresos y los costos financieros los elementos más importantes.

Tabla 14 Valor agregado Distribuido

VALOR AGREGADO DISTRIBUIDO	2012	2013	VARIACION
EMPLEADOS			
Remuneraciones	\$4,061,491.00	\$4,565,477.00	15%
Cargas Sociales Obligatorias	\$1,358,819.00	\$1,551,164.00	14%
Inversión en Alimentación, Salud	\$168,752.00	\$180,280.00	7%
Inversión en Capacitación	\$153,402.00	\$185,370.00	21%
Otros Beneficios de Personal	\$209,463.00	\$233,174.00	11%
Participación Laboral	\$1,259,844.00	\$1,057,094.00	-16%
Proveedores de Bienes y servicios	\$6,062,838.00	\$6,306,205.00	4%
VALOR AGREGADO DISTRIBUIDO			
Número de Clientes	1566.91	170587	9
Participación de Mercado*	72%	72%	0
Clientes con Banca Electrónica	48328	67957	41
Clientes con tarjeta activa	77560	80814	4
% Clientes con visa	12%	12%	0
Transacciones en canales tecnológicos	5933637	5481938	-8
Transacciones en ventanillas	4423446	4222364	-5

Fuente: Banco de Loja. Elaboración: El Autor

En términos de valor distribuido el Banco de Loja para el 2013, los indicadores son positivos con crecimientos importantes en remuneraciones y capacitaciones, lo que implica que el Banco ha dado mayor importancia y se preocupa de sus colaboradores.

Tabla 15 Indicadores de Personal

INDICADORES DE PERSONAL	2012	2013	VARIACION
EMPLEADOS			
Número de empleados al 31 de diciembre	379	400	6%
% contratos indefinidos	81%	83%	2%
% tasa de rotación	4.49%	2.75%	-39%
% empleados mayores a 40 años	8.44%	9%	7%
% Empleados con Discapacidad	4.22%	4.25%	1%
% empleados mujeres	61%	61%	0%
Relación salario mínimo del banco / salario mínimo vital	1.01	1.02	1%
Relación salario del banco / salario mínimo vital	2.18	2.17	0%
Número total de cursos de capacitación realizados	58	61	5%
Total Horas hombre de Capacitación	47.44	37.33	-21%

Fuente: Banco de Loja. Elaboración: El Autor

La rotación de personal ha tenido una importante disminución, lo cual es un elemento importante a la hora de la estandarización de procesos, de la curva de la experiencia y calidad del servicio.

El Banco ha definido su Visión como: “Ser líder en seguridad y calidad de servicio, en el grupo de bancos medianos del país”, (Banco de Loja, 2013)

Asimismo el Banco ha definido su Misión: “Contribuimos al desarrollo socio económico del país, atendiendo con servicios de calidad las necesidades financieras de los clientes, sustentados en la adecuada gestión del talento humano y tecnología”, (Banco de Loja, 2013).

EL banco ha realizado un proceso de definición estratégica dentro de la cual ha establecido su estrategia de posicionamiento como: “, Banco de Loja, un Banco seguro y ágil que entiende mis necesidades financieras”, (Banco de Loja, 2013).

Los valores en los que se sustenta la estrategia son el: trabajo en Equipo, Respeto, Puntualidad, Responsabilidad, Lealtad y Honestidad.

El Banco de Loja tiene definidos a sus órganos de gobierno de la Institución como son: la junta de accionistas, su directorio y la Alta Gerencia y los grupos de interés con lo cual se encuentra trabajando en la implementación del Gobierno Corporativo en la Institución.

En el 2012 el Banco creó las Políticas de Gobierno Corporativo para el Banco y en el 2013 trabajaron en aspectos como:

- Conformación del comité de ética del Banco, así como sus funciones, responsabilidades, estructura y frecuencia de reuniones.

- Conformación del comité de retribuciones del Banco, sesionando conforme a lo establecido en la normativa vigente y emitiendo sus informes en función de sus responsabilidades.
 - El Código de ética fue ajustado en lo referente a la prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos.
 - La institución publicó en la página web toda la información de Gobierno Corporativo del Banco, la cual es de acceso público.
 - El Banco implementó procedimientos enfocados en buenas prácticas para beneficio de la estructura organizacional,
 - El Banco implementó y comunicó el plan de carrera y el plan de sucesión en el Banco.
 - El Código de Gobierno Corporativo de la entidad fue implementado, con el direccionamiento para los órganos de administración y control.
- Un tema importante en el Banco fue la aplicación de la política de retribuciones y evaluación del desempeño al Directorio.

Luego de las implementaciones de diferentes acciones e instancias en el Banco de Loja, los comités vigentes y en funcionamiento son los siguientes:

- Comité de activos y pasivos ALCO.
- Comité de Administración Integral de Riesgos.
- Comité de Adquisiciones y Contrataciones.
- Comité de Auditoría.
- Comité de Control.
- Comité de Cumplimiento.

- Comité Directivo de Crédito.
- Comité Ejecutivo.
- Comité Ejecutivo de Crédito.
- Comité especial de calificación de activos de riesgo.
- Comité de ética.
- Comité de Gobierno Corporativo.
- Comité de Planeamiento Estratégico.
- Comité de Proyectos.
- Comité de Retribuciones.
- Comité de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Subcomité de Riesgos operativos.

La normativa vigente del Banco está relacionada con:

- EL código de Ética y Conducta
- El Manual de Prevención de lavado de activos y Financiamiento de delitos.
- Reglamento Interno de Trabajo.

El banco en su estructura contempla un directorio formado por un presidente, 4 vocales principales y 5 vocales suplentes.

Respecto a la alta gerencia el Banco cuenta con seis áreas definidas como: Gerencia General, Gerencia Administrativa-Financiera, Gerencia de Negocios, Gerencia de Planificación y Desarrollo Organizacional, Gerencia de Riesgos, Gerencia de Sistemas y Gerencia Legal.

La calificación del riesgo para el 2013 en el Banco de Loja fue de “AA+” PCR, 2013, que describe una posición financiera sólida, buen desempeño en la categoría más alta de calificación.

Acciones de las Instancias de Control

La unidad de administración Integral de Riesgos.

La unidad enfocada en la Administración integral del Riesgo del Banco, efectuó durante el periodo de estudio las siguientes acciones, por tipo de riesgo:

Riesgo de Liquidez:

- Mejoras en los procesos para generación de Reportes Normativos.
- Establecieron los límites de exposición al riesgo en función de la estrategia institucional y a los niveles de eficiencia y rentabilidad requeridos.

Riesgo Operativo:

- Establecimiento de límites de impacto al riesgo Operativo.
- Establecimiento de objetivos estratégicos a los procesos de la entidad.
- Establecimiento de los criterios de asignación de los eventos de riesgo a una línea de negocio.
- Asignación de responsabilidades a riesgos operativos por cada línea de negocio.
- Actualización del Mapa de procesos.

Seguridad de la Información:

- Implementación de controles que permitan mejorar las medidas de seguridad para el uso de tarjetas de débito y crédito en cajeros automáticos o puntos de venta.

- Inicio del proyecto: sistema de gestión de seguridad de la información
- Actualización y emisión de políticas referentes a: clasificación de activos de información, uso de redes inalámbricas, revisiones de código fuente, portabilidad de la información, manejo de medios de almacenamiento.
- Desarrollo de Planes de contingencia para los procesos críticos del Banco.

Riesgo de Crédito:

- Implementación de Políticas y documentos metodológicos.

Auditoría Interna y Externa.

En relación con la instancia de Auditoría Interna del Banco, referente a su análisis y auditoría de aspectos como los balances generales, operaciones, procedimientos, políticas contables, sistemas de control interno, recursos informáticos y sistemas de información, con fecha enero del 2014 se muestra que no existen indicios o elementos de incumplimiento normativo, reglamentario, estatutario del banco y resoluciones de la Junta de Accionistas y Directorio del Banco.

Respecto a la auditoría externa se muestran que el banco ha llevado un cumplimiento a las normas de Contabilidad establecidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

El comité de Auditoría, en su pronunciamiento en cumplimiento a lo que determina el artículo 7, de la Sección II, del Capítulo I, del Título XIII de la Codificación de Resoluciones Bancarias, sobre la calidad de los sistemas de control interno; el seguimiento a la observaciones de los

Informes de Auditoría Interna y Externa y de la Superintendencia de Bancos y Seguros; la resolución de conflictos de intereses; y, el resultado de la investigación de actos de conductas sospechosas e irregulares, definió e identificó los elementos:

- Potenciales errores que pueden surgir respecto a los sistemas y controles internos producto de las propias limitaciones de dichos sistemas.
- Un grado de cumplimiento aceptable a las auditorías y recomendaciones de la Superintendencia de Bancos.
- No se identificaron conflictos de intereses.
- No se identificaron actos sospechosos en la institución.

Prevención de lavado de Activos

En función de lo dispuesto en la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de Junta Bancaria, El Directorio del

Banco de Loja S. A, dio a conocer a los socios las acciones efectuadas en el 2013, con el fin de minimizar el riesgo que los productos o servicios que brinda, puedan ser utilizados para el lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros de delitos, de lo cual se destaca lo siguiente en su informe:

- Actualización del Manual para la prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos
- Actualización del Código de ética y conducta.
- Implementación de políticas y procesos para la debida diligencia para el conocimiento de accionistas, clientes, corresponsables y colaboradores.
- Monitoreo de transacciones de clientes en función de su perfil de riesgo.
- Capacitación en temas de prevención de lavado de activos.

Servicio al Cliente y Reclamos:

Las principales actividades realizadas en términos de seguimiento a los reclamos de usuarios es el monitoreo diario y la implementación de herramientas para el cumplimiento de lo requerido por la normativa vigente, lo que ha permitido de acuerdo a la información presentada por el Banco:

- Atender el 100% de las quejas recibidas.
- Reducción del número de reclamos de 4582 en el 2011 a 2507 en el 2013.

Transparencia de la Información.

En el 2013 el Banco publicó los índices e indicadores requeridos por la superintendencia de Bancos en relación a Gobierno Corporativo, divididos en indicadores que van desde el nivel A al E, con los siguientes resultados:

Tabla 16 Indicador A: Conformación del Capital

INDICADOR A: CONFORMACIÓN DEL CAPITAL (A DICIEMBRE DE 2013)				
Informe sobre la composición del capital de la entidad, distribución del capital o de las aportaciones.				
Número de accionistas o asociados	2011	2012	2013	
Total de Accionistas	709	741	745	
Distribución del capital de los accionistas.				
Distribución porcentual del capital por rango:	2011	2012	2013	
De US\$ 1000 a US\$ 5000	1.51%	1.56%	1.55%	
De US\$ 5001 a US\$ 10.000	1.40%	1.18%	0.90%	
De US\$ 10.001 a US\$ 50.000	6.22%	6.96%	6.97%	
De US\$ 50.001 a US\$ 100.000	1.73%	3.57%	4.63%	
Más de US\$ 100.000	88.67%	86.32%	85.60%	
Distribución del capital de los accionistas.				
Clasificación de los accionistas o de los asociados por tiempo de permanencia:	2011	2012	2013	
Menos de 1 año	12	46	11	
De más de 1 a 3 años	50	44	86	
De más de 3 a 5 años	17	22	15	
Más de 5 años	630	630	633	
PARTICIPACIÓN EN LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS				
Número de juntas generales de accionistas realizadas durante el año 2013				
Junta de Accionistas	Fecha	Tipo de Junta	Accionistas Asistentes	Número de registraron su voto
Junta No. 1	21/03/2013	Ordinaria	27	25
Gastos totales erogados por Junta General				
Gastos erogados para la realización de la Junta General	Gastos	Juntas	Gasto promedio	Gasto promedio por Accionista
	\$ 19,726.88	1	\$ 19,726.88	

Fuente: Banco e Loja. Elaboración: El Autor.

Tabla 17 Indicador B Información del Directorio:

INDICADOR B: INFORMACIÓN DEL DIRECTORIO, CONFORMACIÓN							
Miembros del Directorio				Tiempo como Miembros			
Sr. Camilo Mora Burneo				18 meses			
Ing. Víctor Hugo Loaiza González				18 meses			
Ing. Diego Vargas Lara				9 meses			
Sr. Miguel Suárez Almeida				40 meses			
Dr. Jaime Crow Córdova				18 meses			
Dr. Mariano Morante Montes				18 meses			
Econ. Pablo Armijos Valdivieso				18 meses			
Dr. José Luis Checa Paredes				18 meses			
Sr. Eugenio Leonardo Eguiguren S.				18 meses			
Ing. Mario Mancino Valdivieso				9 meses			
Tiempo promedio de permanencia de cada Miembro del Directorio en cada Comité (en meses)							
Miembros del Directorio	Comité Adm. Integral de Riesgo	Comisión especial de Calificación de Activos de Riesgo	Comité de auditoría	Comité de cumplimiento	Comité Directivo de Crédito	Comité de retribuciones	Comité de Gobierno Corporativo
Mora Burneo Camilo	12				12 meses		6
Loaiza González Victor				12			
Almeida Suárez Miguel				12		12	
Crow Córdova Jaime						12	
Morante Montes Mariano			12				
Armijos Pablo Ramiro	12	12					
Eguiguren Eugenio			12				

Fuente: Banco de Loja. Elaboración: El Autor

INDICADOR B Número de Miembros del Directorio que tienen educación relacionada con administración, economía, finanzas o leyes					
Un Director principal tiene educación relacionada con Leyes.					
Dos Directores principales y tres Directores Suplentes tienen educación relacionada con Administración.					
Dos Directores Principales y un Director Suplente tienen educación relacionada con Finanzas.					
Un Director Suplente tienen educación relacionada con Economía					
PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL DIRECTORIO EN LOS COMITES: AUDITORÍA, RIESGOS, CUMPLIMIENTO, ÉTICA, RETRIBUCIONES (2013)					
Miembros que asistieron por sesión	Comités	Auditoria	Riesgos	Cumplimiento	Retribuciones
	27	7	7	12	1
Sesión 1	6	1	2	1	2
Sesión 2	5	2	2	1	
Sesión 3	4	2	1	1	
Sesión 4	5	2	2	1	
Sesión 5	4	1	2	1	
Sesión 6	4	1	2	1	
Sesión 7	5	2	2	1	
Sesión 8	1			1	
Sesión 9	1			1	
Sesión 10	1			1	
Sesión 11	1			1	
Sesión 12	1			1	
FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL					
Sistemas de promoción de la capacidad de los Miembros del Directorio					
Se capacitó a los miembros del Directorio en la Divulgación del Manual de prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos.					
Participación de los accionistas en procesos de capacitación promovidos por la entidad					
Durante el año 2013 no se capacitó a los accionistas de la entidad.					

Tabla 18 Indicador C Funcionamiento del Directorio

INDICADOR C: INFORMACIÓN SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DEL DIRECTORIO		
Sesiones de Directorio Ordinarias		12
Sesiones de Directorio Extraordinarias		0
Total de sesiones del Directorio realizadas		12
Número de Miembros del Directorio que asistieron a cada reunión		
Sesión No. 1		5
Sesión No. 2		4
Sesión No. 3		5
Sesión No. 4		6
Sesión No. 5		4
Sesión No. 6		5
Sesión No. 7		4
Sesión No. 8		4
Sesión No. 9		5
Sesión No. 10		4
Sesión No. 11		6
Sesión No. 12		5
Participación en el Comité de Ética	Casos Presentados	Casos Resueltos
Comité de Ética 1	0	0
Participación en la definición y cumplimiento del sistema de remuneraciones y compensación, escalas por niveles jerárquicos		
Durante el año 2013, no se aprobó política de remuneraciones en la Junta General de Accionistas.		
NIVEL DE GASTOS INVERTIDOS EN EL DIRECTORIO (2013)		
Monto del gasto efectuado por sesiones	No. De Sesiones	Promedio de gastos por Sesión
\$ 21,535.68	12	\$ 1,794.64

Gasto promedio causado por los Miembros del Directorio que asisten a las reuniones			
Monto de gastos efectuados / número de Miembros asistentes a las sesiones del Directorio.	Monto total del gasto	No. total de asistentes a las	Promedio por asistente
	\$ 21,535.68	57	\$ 377.82
Monto de inversión en cursos de capacitación a los miembros del Directorio			
Monto de inversión en cursos de capacitación a los miembros	Monto de inversión en cursos de capacitación a los miembros del Directorio		Promedio por Director
	\$ 0.00		\$ 0.00
Monto de inversión en cursos de capacitación a los miembros del	Monto de inversión en cursos de capacitación a los miembros del Directorio		Porcentaje respecto a los gastos operativos
	0.00%		\$ 0.00
USUARIOS DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS			
Información sobre estadísticas de consultas y reclamos presentados por los usuarios de los servicios financieros.			
Número de casos resueltos		2507	
Número de casos presentados a la Institución. Año 2013		2499	
Casos presentados			
Número de casos presentados a la SBS		8	
Número de casos presentados a la Institución. Año 2013		2499	
Incorporación de clientes nuevos			
Número de clientes nuevos incorporados en el año 2013		7053	
Salida de clientes			
Número de clientes que se retiraron en el año 2013		203	

Fuente: Banco de Loja. Elaboración: El Autor

Tabla 19 Indicador D Características del Equipo Gerencial.

INDICADOR D: CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO GERENCIAL	
ALTA GERENCIA	
Tiempo de servicio en la entidad.	10 AÑOS
Tiempo promedio de permanencia del equipo gerencial en esas funciones asignadas	10 AÑOS
Participación en el equipo gerencial por género	
Género Masculino	7
Género Femenino	0
Clasificación del equipo gerencial por nivel de estudios	
Postgrado	4
Superior	3
Secundaria	0
NIVEL DE REMUNERACIONES	
Relación de los gastos de remuneraciones anuales invertidas en el equipo gerencial sobre el total de gastos operativos por concepto de remuneraciones invertidos por la entidad en el periodo analizado (2013)	
Porcentaje respecto al total de gastos operativos	3.94%
Relación de los gastos de remuneraciones anuales invertidas en el equipo gerencial sobre el total de utilidades antes de impuestos	
Porcentaje respecto al total de utilidades antes de los impuestos	9.74%

Fuente: Banco de Loja. Elaboración: El Autor

Tabla 20 Indicador tipo E Información laboral:

INDICADOR E: INFORMACIÓN LABORAL. CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPLEADOS DE LA ENTIDAD	
Número de empleados de la entidad en los últimos tres años, clasificados por género	2013
Género Masculino	156
Género Femenino	244
TOTAL	400
Número de empleados de la entidad clasificados por nivel de educación, para los tres años. Niveles de educación:	2013
Postgrado	26
Superior	372
Secundaria	2
Primaria	0
Número de empleados relacionados directamente con operaciones de captación y crédito, en los últimos tres años	2013
Total empleados relacionados con operaciones de captación y crédito	167
Clasificación de los empleados por su permanencia: menos de un año; de 1 a 3 años; más de 3 a 5 años; más de 5 años	2013
Menos de un año	78
De 1 a 3 años	142
Más de 3 a 5 años	47
Más de 5 años	133
Salidas de personal en cada uno de los tres últimos años	64
Clasificación del personal por rangos de salarios	2013
Nivel 0 – GERENCIAL	1
Nivel 1 – EJECUTIVO	5
Nivel 2 - MANDOS MEDIOS	13
Nivel 3 - MANDOS MEDIOS	39

Nivel 4 - MANDOS MEDIOS	72
Nivel 5 – OPERATIVO	92
Nivel 6 – APOYO	77
Nivel 7 – APOYO	101
PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN 2013	
Valor de la inversión en capacitación (Para cada uno de los tres (3) últimos años)	\$ 185,370
Número de programas de capacitación emprendidos por la entidad en cada año	61
Número de asistentes a los programas de capacitación 2	470
Número de empleados de la entidad en cada año	400

Fuente: Banco de Loja. Elaboración: El Autor

Como se puede observar en los reportes, la conformación de capital del Banco de Loja, de acuerdo a los reportes presentados durante los años 2011-2012 y 2013 mantiene una distribución de su capital y aportaciones que se mantienen sin variaciones significativas.

Respecto a los accionistas se observa durante los años 2011, 2012 y 2013 que la gran mayoría pertenecen a accionistas con más de 5 años

Con respecto a la conformación del directorio, se puede observar que en promedio el nivel de rotación es de dos años, y en los comités, los miembros están a razón de 12 meses.

Respecto al funcionamiento del directorio, el Banco de Loja presenta sesiones mensuales ininterrumpidas durante el año 2013, y no registra ningún caso para el comité de ética.

Los indicadores del banco de Loja correspondientes al equipo gerencial muestran una estabilidad importante al frente de sus cargos, lo que contribuye al mantenimiento y continuidad de los proyectos.

Respecto a las características de los colaboradores, la descripción en categorías sugiere un importante nivel de preparación de los colaboradores de la institución en todos los niveles del Banco.

Estructuración y resultados de las Matrices.

Una vez realizado el análisis de los principales indicadores y elementos estratégicos y de gestión del banco de Loja en el periodo 2013, y una vez que se ha definido las

matrices en las que se identificarán las principales acciones realizadas por el Banco en el Periodo en Estudio, se realizó la verificación In situ, con los siguientes resultados.

Principio 1

Principio de Basilea	Normativa Vigente y de Estudio	Implementaciones del 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, con el siguiente detalle:	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	El Banco de Loja tiene estructurado su Directorio, el mismo que cuenta con sus funciones y se reúne frecuentemente, la estructura del directorio y su tiempo de permanencia en los comités está establecida en las matrices de difusión (anexo B)
· Comprender y desempeñar su función de vigilancia, conociendo para ello el perfil de riesgo del banco”, Basilea (2006)	3.1 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. (reformado con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012)	El Banco tiene definida la estrategia fundamentada en 7 pilares o principios que rigen su funcionamiento
· “Aprobar la estrategia general de negocios del banco, incluyendo su política de riesgos y los procedimientos para su gestión”, Basilea (2006).	3.2 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	El Banco de Loja tiene definidos a sus órganos de gobierno de la Institución como son: la junta de accionistas, su directorio y la Alta Gerencia y los grupos de interés con lo cual se encuentra trabajando en la implementación del Gobierno Corporativo en la Institución

<p>· “Evitar los conflictos de intereses o la aparición de conflictos en sus actividades y compromisos con otras organizaciones”, Basilea (2006).</p>	<p>3.3 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. (reformado con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012)</p>	<p>El comité de Auditoría, en su pronunciamiento en cumplimiento a lo que determina el artículo 7, de la Sección II, del Capítulo I, del Título XIII de la Codificación de Resoluciones Bancarias, hace referencias a los potenciales conflictos de intereses</p>
<p>· “Abstenerse de tomar decisiones cuando haya un conflicto de intereses que les impida desempeñar adecuadamente sus obligaciones con el banco”, Basilea (2006).</p>	<p>3.10 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. (reformado con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012)</p>	<p>Durante el periodo de estudio, el Banco ha implementado políticas y procesos para la debida diligencia para el conocimiento de accionistas, clientes, corresponsables y colaboradores.</p>

<p>· Comité de gestión de riesgos, que realiza un seguimiento de las actividades de la alta dirección relacionadas con la gestión de los riesgos de crédito, de mercado, de liquidez, operativo, de cumplimiento y de reputación, entre otros” Basilea (2006).</p>		<p>El Banco de Loja lo tiene en vigencia y en funcionamiento</p>
<p>· “Comité de retribución, que se encarga de vigilar la remuneración de la alta dirección y otros altos cargos para que esté en consonancia con la cultura, los objetivos, la estrategia y el entorno de control del banco, según se recoge en la formulación de la política retributiva” Basilea (2006).</p>		<p>El Banco de Loja lo tiene en vigencia y en funcionamiento</p>
<p>· Comité de nombramientos / gobierno corporativo / recursos humanos, que evalúa la eficacia del consejo y dirige el proceso de renovación y sustitución de sus miembros” Basilea (2006).</p>		<p>x</p>

Principio 2

Principio de Basilea	Normativa Vigente y de Estudio	Implementaciones del Banco
<p>Principio 2 El consejo de administración deberá aprobar y vigilar los objetivos estratégicos y valores corporativos del banco que se comunican a toda la organización bancaria</p>	<p>3.7.4. 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;</p>	<p>La institución publicó en la página web toda la información de Gobierno Corporativo del Banco, la cual es de acceso público. Asimismo las principales actividades realizadas en términos de seguimiento a los reclamos de usuarios es el monitoreo diario y la implementación de herramientas para el cumplimiento de lo requerido por la normativa vigente, lo que ha permitido de acuerdo a la información presentada por el Banco:</p> <p>§ Atender el 100% de las quejas recibidas. § Reducción del número de reclamos de 4582 en el 2011 a 2507 en el 2013.</p> <p>En el 2013 el Banco publicó los índices e indicadores requeridos por la superintendencia de Bancos en relación a Gobierno Corporativo, divididos en indicadores que van desde el nivel A al E</p>
<p>Estrategia del Banco</p>	<p>3.7 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:</p>	<p>EL banco ha realizado un proceso de definición estratégica dentro de la cual ha establecido su estrategia de posicionamiento como: “, Banco de Loja, un Banco seguro y ágil que entiende mis necesidades financieras”</p>

Valores Corporativos		Los valores en los que se sustenta la estrategia son el: trabajo en Equipo, Respeto, Puntualidad, Responsabilidad, Lealtad y Honestidad
Intereses de Actores	<p>ARTÍCULO 8.- Un buen gobierno deberá observar un conjunto sistemático de políticas y procesos sometidos a mejora continua, acompañados de información estructurada que permita revelar: (renumerado con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012)</p>	<p>En función de lo dispuesto en la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de Junta Bancaria, El Directorio del Banco ha aprobado actualizaciones respecto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actualización del Manual para la prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos. - Actualización del Código de ética y conducta. - Implementación de políticas y procesos para la debida diligencia para el conocimiento de accionistas, clientes, corresponsables y colaboradores. - Monitoreo de transacciones de clientes en función de su perfil de riesgo. - Capacitación en temas de prevención de lavado de activos.

Principio 3

Principio de Basilea	Normativa Vigente y de Estudio	Implementaciones del Banco
<p>Principio 3. El consejo de administración deberá establecer y hacer cumplir líneas claras de responsabilidad y responsabilización en toda la organización”</p>		
<p>Sistema Integral de Control Implementado</p>	<p>3.4 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;</p>	<p>El Banco a través de su sistema integral de control de riesgos ha trabajado en temas como: § Implementación de controles que permitan mejorar las medidas de seguridad para el uso de tarjetas de débito y crédito en cajeros automáticos o puntos de venta. § Inicio del proyecto: sistema de gestión de seguridad de la información § Actualización y emisión de políticas referentes a: clasificación de activos de información, uso de redes inalámbricas, revisiones de código fuente, portabilidad de la información, manejo de medios de almacenamiento. § Desarrollo de Planes de contingencia para los procesos críticos del Banco.</p>
<p>Estructura Organizativa del Banco</p>		<p>El Banco cuenta con una estructura organizacional definida para la ejecución de todas sus actividades</p>

Principio 4:

Principio de Basilea	Normativa Vigente y de Estudio	Implementaciones del Banco
<p>Principio 4. El Consejo deberá asegurar que la alta gerencia realiza un seguimiento adecuado acorde a la política de este</p>	<p>3.8 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; (</p>	<p>EL Banco de Loja publica de forma digital y física sus memorias con toda la información pertinente</p>
<p>Aptitudes y formación de la Alta Gerencia</p>	<p>ARTÍCULO 9.- 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. (renumerado con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012)</p>	<p>El banco ha implementado el mecanismo requerido por la Normativa para difusión de información, ya sea por las matrices, cuadros informativos y otros medios</p>
<p>Aptitudes y formación de toda la Organización</p>	<p>9.7 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.</p>	<p>El Informe anual incluye el informe del Directorio respecto a los elementos requeridos</p>

Principio 5:

Principio de Basilea	Normativa Vigente y de Estudio	Implementaciones del Banco
Principio 5. El consejo y la alta dirección deberán hacer uso del trabajo realizado por las funciones de auditoría interna y externa y de control interno	ARTÍCULO 4.- 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.	Todos los comités descritos y requeridos por la normativa han sido implementados por el Banco
Comité de Auditoría	El auditor interno deberá efectuar un seguimiento trimestral al cumplimiento del citado cronograma e informará a esta Superintendencia sobre los resultados.	El auditor Interno emite los informes a la alta Gerencia y son publicados en las memorias del Banco
	3.7.3. 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; (reformado con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012)	La memoria anual del Banco recoge la opinión del comité de auditoría en este tema
Control Interno	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	El Banco Cuenta con un código de ética actualizado

	<p>ARTÍCULO 5.- 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. (Reformado con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012)</p>	<p>El Banco cuenta con la Estructura requerida</p>
	<p>ARTÍCULO 6.- 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.</p>	<p>El Banco cuenta con la Estructura requerida</p>

Principio 6

Principio de Basilea	Normativa Vigente y de Estudio	Implementaciones del Banco
Principio 6. El consejo deberá garantizar que las políticas y prácticas retributivas del banco son congruentes con su cultura empresarial, sus objetivos y su estrategia a largo plazo y con su entorno de control	3.6 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 Banco tiene conformado su comité de retribuciones y en funcionamiento
Política de Remuneraciones	3.7.6. 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;	El Banco tiene una política de remuneraciones
	3.10.3. Política de retribuciones y evaluación del desempeño del directorio o del organismo que haga sus veces; y, de la administración;	El Banco ha implementado una política de evaluación al Directorio
	3.12 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.	Se encuentra en desarrollo dicho plan.

Principio 7:

Principio de Basilea	Normativa Vigente y de Estudio	Implementaciones del Banco
<p>Principio 7. “El Banco debe estar dirigido con Transparencia” Para el establecimiento de un Gobierno Corporativo eficaz y consolidado, la transparencia es esencial”</p>	<p>ARTÍCULO 1.- 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.</p>	<p>El Banco de Loja tiene definidos a sus órganos de gobierno de la Institución como son: la junta de accionistas, su directorio y la Alta Gerencia y los grupos de interés con lo cual se encuentra trabajando en la implementación del Gobierno Corporativo en la Institución. En el 2012 el Banco creó las Políticas de Gobierno Corporativo para el Banco y en el 2013 trabajaron en diferentes aspectos</p>
<p>· Estructura del Consejo (estatutos, tamaño, composición, proceso de selección, aptitudes de sus miembros, otros directorios, criterios para independencia, comités) y de alta dirección (responsabilidades, líneas de autoridad, aptitudes, experiencia). Enhancing Bank Transparency, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, septiembre de 1998.</p>		<p>El Banco cuenta con estatutos, tamaño, composición, proceso de selección, aptitudes de sus miembros, otros directorios, criterios para independencia, comités y responsabilidades, líneas de autoridad, aptitudes, experiencia de la Alta Gerencia.</p>
	<p>La información deberá difundirse de una manera accesible y precisa y deberá comprender:</p>	<p>El Banco cumple con todos los elementos normativos</p>

	9.1 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;
	9.2 Procedimientos para realizar la votación en las juntas generales de accionistas o asambleas generales de socios; (reformado con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012)
	3.10.4. Revelación sobre las prácticas de transparencia referentes a los usuarios de servicios financieros considerando los siguientes aspectos:
	3.10.4.1. 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;
	3.10.4.2. Estadísticas de las consultas y reclamos presentados por los clientes;
	3.10.4.3. 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,
	3.10.4.4. Reclamos presentados para el conocimiento de la
	7.3.1. Informar en forma completa y veraz a los usuarios financieros acerca de los productos, servicios y costos de los mismos;
	7.3.2. Difundir información contable y financiera fidedigna;
	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;

	7.4 Rendición de cuentas:	El Banco informa sobre el cumplimiento de objetivos estratégicos, responsabilidades, informes de gestión. Informes anuales. Rendición de cuentas y prácticas de buen gobierno corporativo, sobre la ejecución de las juntas de accionistas, información financiera de la entidad, estadísticas de reclamos, políticas de retribución y divulgación de información
--	---------------------------	---

Principio 8:

Principio de Basilea	Normativa Vigente y de Estudio	Implementaciones del Banco
<p>Principio 8. El consejo y la alta dirección deberán comprender la estructura operativa del Banco y saber si éste opera en jurisdicciones o mediante estructuras que obstaculizan la transparencia (principio de Conozca su Estructura)” Basilea</p>		<p>El Banco tiene definido con claridad la estructura y la disposición geográfica del Banco</p>
<ul style="list-style-type: none"> · Evaluar la necesidad de operar con estructuras complejas que reduzcan la transparencia. 		
<ul style="list-style-type: none"> · Identificar, cuantificar y gestionar todos los riesgos sustanciales, como el legal y de reputación, a raíz de dichas actividades. 	<p>3.7.2. 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;</p>	<p>El Banco cuenta con un Mapa de Riesgos, su perfil de Riesgos y los niveles de exposición a los mismos</p>
<ul style="list-style-type: none"> · Tener establecidos procesos formales para aprobación de nuevos productos y operaciones 		<p>Todos los productos del Banco son aprobados y ejecutados por niveles de autorización y aprobación</p>

Capítulo 5

Conclusiones.

- La Superintendencia de Bancos ha adoptado casi en su totalidad las recomendaciones de Basilea para la implementación de la normativa a los Bancos.
- El Banco de Loja ha implementado todas las prácticas requeridas por la normativa vigente emitida por la superintendencia de Bancos en términos de la implementación del Gobierno Corporativo.
- No existe evidencia de incumplimiento de la normativa por parte del Banco en términos generales ya que tanto en los informes de auditoría interna del Banco o en la Información Disponible en la Superintendencia de Bancos no se evidencia algún tipo de incumplimiento.
- Los indicadores de Gobierno Corporativo muestran elementos que permiten asegurar un adecuado funcionamiento de la entidad y en función de los principios del buen Gobierno Corporativo.
- Los sistemas de control y seguimiento del Banco permiten un seguimiento aceptable de la implementación del Gobierno Corporativo.
- La comunicación interna es un aspecto que durante la investigación se lo identificó como aceptable en términos de alcance y profundidad.

Recomendaciones

- La implementación de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo deben continuar a todos los niveles de la institución, en función de los pilares de la estrategia.
- Los elementos relacionados con el cliente debe ser la prioridad del Banco en términos de incrementar los niveles de manejo y solución de quejas y reclamos.
- El Banco de Loja debe profundizar sus acciones, políticas y procesos de difusión interna y creación de cultura de riesgos en todos los niveles de la institución.
- La Superintendencia de Bancos debe extender y asegurar que las buenas prácticas se implementen en todo el sistema financiero.
- La Superintendencia de Bancos debe generar indicadores y reportes globales de Gobierno Corporativo del Sistema Financiero accesibles al público.

Referencias

- Alemán, P. R. (2007). Crisis bancaria en Ecuador: causas y posibles soluciones. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (90).
- Beckerman, P., & Solimano, A. (2002). *Crisis and dollarization in Ecuador: Stability, growth, and social equity*. Washington, DC: World Bank.
- Wong, C., Aleman, R., & Pavisic, F. R. (2003). Hacia una política fiscal sostenible: un análisis a las instituciones presupuestarias en el Ecuador 1830-2002.
- Alemán, P. R. (2007). Crisis bancaria en Ecuador: causas y posibles soluciones. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (90).
- López Ruiz, Víctor Raúl, Domingo Nevado Peña, and José Baños Torres. "Indicador sintético de capital intelectual: humano y estructural. Un factor de competitividad." *EURE (Santiago)* 34.101 (2008): 45-70.
- Piñeiro, R. (2005). Los nuevos esquemas cambiarios:¿ Solución a la inestabilidad financiera de los países en desarrollo?. *Aportes*, (028), 67-88.
- Santiago Castro, M., Brown, C. J., & Báez-Díaz, A. (2009). Prácticas de gobierno corporativo en América Latina. *Academia. Revista latinoamericana de administración*, (43), 26-40.
- Aguirre, E., Junguito, R., & Miller, G. (1997). La banca central en América Latina. *Bogotá: Tercer Mundo Editores, Banco de la República*.
- Bowen Cela, M. (2014). El Gobierno Corporativo y su aplicación en los bancos privados del Ecuador, período 2012-2013.
- Aguilera Bravo, F. A. (2012). Impacto de la crisis financiera y económica internacional en el Sistema Bancario del Ecuador.
- Serna Gómez, H., Suárez Ortiz, E., & Restrepo Campiño, M. M. (2007). Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en el Sector Financiero Latinoamericano. Bogotá. Federación Latinoamericana De Bancos FELABAN.

de Basilea, C. D. S. B. (2010). Basilea III: Marco regulador global para reforzar los bancos y sistemas bancarios. *Recuperado el 15 de 09 de 2012, de [http://www. bis.org/publ/bcbs189_es.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs189_es.pdf).*

de Basilea, Comité de Supervisión Bancaria. La mejora del buen gobierno corporativo en organizaciones bancarias. Banco de Pagos Internacionales, 2006.

Sperber, D. A. (2008). Gobierno Corporativo en el Ecuador; Aproximacion Practica. *Rev. E-Mercatoria*, 7, 1.

Perez, A. S. L., & Salcedo Lopez, A. (2009). La normativa de basilea y su papel dentro de las reformas introducidas en el sistema financiero ecuatoriano.

Lazonick, William, and Mary O'sullivan. "Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governance." *Economy and society* 29.1 (2000): 13-35.

.de Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador: Libro I.- Normas Generales para la aplicación de la Ley General de instituciones del sistema financiero, *recuperado el 12 de febrero*

2015, http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_buscr=gobierno+corporativo&vp_tip=12NORMAS+GENERALES+PARA+LA+APLICACION+C3%93N+DE+LA+LEY+GENERAL+DE+INSTITUCIONES+DEL+SISTEMA+FINANCIERO&aqs=chrome..69i57.662j0j9&sourceid=chrome&es_sm=122&ie=UTF-8

Anexos

Anexo 1. Normas Generales del Sistema Financiero

LIBRO I.- NORMAS GENERALES PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO

**TITULO XIV.- CÓDIGO DE TRANSPARENCIA Y DE DERECHOS
DEL USUARIO** (reformado con resolución No. JB-2013-2393 de 22 de enero del
2013)

**CAPÍTULO VIII.- PRINCIPIOS DE UN BUEN GOBIERNO
CORPORATIVO** (incluido con resolución No. JB-2011-2073 de 15 de diciembre del
2011 y reenumerado con resolución No. JB-2013-2393 de 22 de enero del 2013)

**SECCIÓN I.- ÁMBITO Y
OBJETIVO**

ARTÍCULO 1.- 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.

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. (reformado con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012)

ARTÍCULO 3.- 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:

3.1 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. (reformado con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012)

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.

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;

3.2 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

3.3 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. (reformado con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012)

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;

3.4 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;

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;

3.6 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: (reformado con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012)

3.6.1. Alineada con la gestión prudencial de riesgos y estructurada bajo la consideración del horizonte de tiempo de éstos; y,

3.6.2. 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 seguridad y solvencia de las instituciones controladas; o,

3.6.2.2. Generar efectos serios adversos sobre las condiciones económicas o la estabilidad financiera del sistema financiero;

3.7 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 de decisiones, entre las cuales se deben considerar aquellas concernientes a:

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

- 3.7.2.** 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;
- 3.7.3.** 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; (reformado con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012)
- 3.7.4.** 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;
- 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,
- 3.7.6.** 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;

- 3.8** 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; (reformado con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012)
- 3.9** Establecer los mecanismos a través de los cuales se asegure la confidencialidad de la información a la que acceden los accionistas o socios; (sustituido con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012)
- 3.10** 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. (reformado con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012)

La rendición de cuentas no podrá dejar de enunciar con claridad los siguientes aspectos:

3.10.1. 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

3.10.2. 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; (reformado con resolución No. JB-2012-

2238 de 17 de julio del 2012)

3.10.3. Política de retribuciones y evaluación del desempeño del directorio o del organismo que haga sus veces; y, de la administración;

3.10.4. Revelación sobre las prácticas de transparencia referentes a los usuarios de servicios financieros considerando los siguientes aspectos:

3.10.4.1. 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;

3.10.4.2. Estadísticas de las consultas y reclamos presentados por los clientes;

3.10.4.3. 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,

3.10.4.4. Reclamos presentados para el conocimiento de la Superintendencia de Bancos y Seguros y su resolución;

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,

3.12 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.

SECCIÓN II.-

ESTRUCTURA

ARTÍCULO 4.- 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.

ARTÍCULO 5.- 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. (reformado con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012)

Sus atribuciones y funciones, serán las siguientes

- 5.1** 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; (reformado con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del

2012)

- 5.2** 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,
- 5.3** 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. (reformado con resolución No. JB-2012-

2238 de 17 de julio del 2012)

ARTÍCULO 6.- 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.

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. (incluido con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012)

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: (reformado y reenumerado con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012)

7.1 Cumplimiento de la ley y normativa vigente

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,

- 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;

7.2 Respeto a las preferencias de los grupos de interés:

- 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;
- 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;
- 7.2.3. Cumplir siempre con el trabajo encomendado con responsabilidad y profesionalismo;
- 7.2.4. Reconocer la dignidad de las personas, respetar su libertad y su privacidad;
- 7.2.5. Reclutar, promover y compensar a las personas en base a sus méritos;

- 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;
- 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);
- 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;
- 7.2.9.** Proveer y mantener lugares de trabajo seguros y saludables;
- 7.2.10.** Queda prohibido todo acto de violencia dentro de la entidad;
- 7.2.11.** No permitir descargar en las computadoras programas o sistemas ilegales o sin licencia;
- 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

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;

Transparenci

a:

7.3.1. Informar en forma completa y veraz a los usuarios financieros acerca de los productos, servicios y costos de los mismos;

7.3.2. Difundir información contable y financiera fidedigna;

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;

7.3.4. Los directivos, funcionarios y empleados deberán abstenerse de divulgar información confidencial de los distintos grupos de interés; y,

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,

7.4 Rendición de

cuentas:

- 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;
- 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;
- 7.4.3.** Demostrar en sus informes de gestión que sus transacciones han sido efectuadas dentro del marco legal y ético; y,
- 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. (reformado con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012)

SECCIÓN III.- REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN

ARTÍCULO 8.- Un buen gobierno deberá observar un conjunto sistemático de políticas y procesos sometidos a mejora continua, acompañados de información estructurada que permita revelar: (renumerado con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012)

8.1 Las actividades o los mecanismos requeridos para alcanzar la aplicación de los principios enunciados;

8.2 La información pertinente para cada aspecto y grupo de interés;<

8.3 Los indicadores que expresen los resultados alcanzados.

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.

ARTÍCULO 9.- 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. (renumerado con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012)

La información deberá difundirse de una manera accesible y precisa y deberá comprender:

- 9.1 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;
- 9.2 Procedimientos para realizar la votación en las juntas generales de accionistas o asambleas generales de socios; (reformado con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012)
- 9.3 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;
- 9.4 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;

NOTA.- Numeral 9.5 eliminado con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012, en consecuencia se renumeran los restantes numerales.

- 9.5 Información sobre la fecha, lugar de celebración y orden del día de las juntas generales de accionistas o asambleas generales de socios; (reformado con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012)

9.6 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;

9.7 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.

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

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;

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;

9.9 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,

9.10 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.

Se deberá informar al directorio y a la junta general de accionistas o asamblea general de socios, las políticas y los niveles de retribución definidos para los miembros del directorio o del organismo que hace sus veces y la administración superior; y, la política de incentivos que se aplica en la institución principalmente relacionada con los niveles señalados e informe presentado por el comité de retribuciones. (incluido con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012)

ARTÍCULO 10.- 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.
(reformado y reenumerado con resolución No. JB- 2012-2238 de 17 de julio del 2012)

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.

SECCIÓN IV.- INDICADORES QUE PERMITAN EVALUAR LA PRÁCTICA DE CIERTOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

ARTÍCULO 11.- A fin de observar los principios de transparencia orientados a difundir información objetiva y homogénea, las instituciones del sistema financiero deberán publicar en su página web institucional, la información contenida en el anexo 1. La página web de las instituciones deberá tener una sección definida para este tipo de indicadores, bajo el título de “Indicadores de Gobierno Corporativo”, así también deberán remitir dicha información una vez al año en las estructuras que para el efecto determine este organismo de control. (reenumerado con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012)

El directorio o el organismo que haga sus veces presentará ante la junta general de accionistas o ante la asamblea de socios, un informe detallado con la información definida en el anexo 2, el que deberá venir adjunto a la acta de la junta general de accionistas o socios. (reformado con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012)

SECCIÓN V.- DISPOSICIONES

GENERALES

ARTÍCULO 12.- En el caso de las subsidiarias o afiliadas del exterior de los grupos financieros, se atenderá a las normas que fueren más exigentes entre las del país donde tuviere su domicilio principal la entidad receptora de la inversión y las del Ecuador. (renumerado con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012)

ARTÍCULO 13.- La Superintendencia de Bancos y Seguros en sus supervisiones in situ verificará el cumplimiento de las disposiciones de este capítulo. (renumerado con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012)

ARTÍCULO 14.- Los casos de duda, así como los no contemplados en el presente capítulo, serán resueltos por la Junta Bancaria o por el Superintendente de Bancos y Seguros, según el caso. (renumerado con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012)

SECCIÓN VI.- DISPOSICIÓN

TRANSITORIA

Las instituciones del sistema financiero privado deberán implementar totalmente los principios de buen Gobierno Corporativo previstos en el presente capítulo, hasta el 31 de mayo de 2014. Para tal fin, remitirán a este organismo de control en el plazo

de treinta (30) días, contados a partir de la publicación de la presente reforma en el Registro Oficial, un cronograma de actividades a ejecutar para la consecución de tal objetivo, con definición de responsables, fechas de inicio y fin de cada actividad. (sustituida con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012 y con resolución No. JB-2013-2692 de 19 de noviembre del 2013)

El auditor interno deberá efectuar un seguimiento trimestral al cumplimiento del citado cronograma e informará a esta Superintendencia sobre los resultados.

Anexo 2. Indicadores Normativos

A	INDICADOR
	INFORMACIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO Y PARA DIFUNDIR A TRAVÉS DE LA PAGINA WEB INSTITUCIONAL Y REMITIR A LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS PARA LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO
A. 1	CONFORMACIÓN DEL CAPITAL

	Informe sobre la composición del capital de la entidad, distribución del capital o de las aportaciones. Revelación de las instituciones vinculadas.	Número de accionistas o socios según correspondan en los últimos tres (3) años. Personas naturales y jurídicas. (reformado con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012)
A.1.1		
	Distribución del capital de los accionistas.	Distribución porcentual del capital por rango: de US\$ 1000 a 5000; de 5001
		a 10.000; de 10.001 a 50.000; de
		50.001 a 100.000; más de 100.000.
A.1.2		
INFORMACIÓN DEL DIRECTORIO O DEL ORGANISMO QUE HAGA SUS		
B		
VECES		
B.1	CONFORMACIÓN DEL DIRECTORIO O DEL ORGANISMO QUE	
B. 1.1	Características y	Tiempo promedio de permanencia como miembros del directorio
	rotación de los miembros del directorio o del organismo que haga sus veces.	o del organismo que haga sus veces que se encuentra en funciones a la fecha de presentar la información.
B. 1.2		Tiempo promedio de permanencia de cada miembro del
		directorio o del organismo que haga sus veces en cada comité.
B. 1.3		Nivel de rotación.- Corresponde al tiempo promedio en años,
		durante los últimos cinco (5) años, que un directivo permanece como miembro del directorio o del organismo que haga sus veces. Para el efecto se determina la rotación promedio en años, de todos los directivos que han formado parte del directorio o del organismo que haga sus veces durante los últimos cinco (5) años.
B. 1.4		Número de miembros del directorio o del organismo que haga
		sus veces que tienen educación relacionada con administración, economía, finanzas o leyes.
B. 2	PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL DIRECTORIO O DEL ORGANISMO QUE HAGA SUS VECES EN LOS COMITES: AUDITORÍA, RIESGOS, CUMPLIMIENTO, ÉTICA, RETRIBUCIONES	

C	INFORMACIÓN SOBRE EL DIRECTORIO O EN EL ORGANISMO QUE HAGA SUS VECES	
	FUNCIONAMIENTO DEL DIRECTORIO O DEL ORGANISMO QUE VECES	
C.1.1	Información cuantitativa sobre el funcionamiento del directorio o del organismo que haga sus	Número total de reuniones del directorio o del organismo que haga sus veces realizadas en el año.
C.1.2		Número de miembros del directorio o del organismo que haga sus veces que asistieron a cada reunión.
C.1.3	Participación en el comité de ética.	Número de casos reportados y número de casos resueltos por el comité de ética.
C.1.4	Participación en la definición cumplimiento del sistema de remuneraciones y compensación, escalas por niveles jerárquicos incluido aquellas dirigidas a los miembros del directorio o del organismo que haga sus veces.	Número de desviaciones observadas en la aplicación de la política de remuneraciones y compensación.
C.2	NIVEL DE GASTOS INVERTIDOS EN EL DIRECTORIO O EN EL QUE HAGA SUS VECES	
D	INFORMACIÓN SOBRE EL EQUIPO GERENCIAL	
1	CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO GERENCIAL	
D. 1	Información del equipo gerencial de las instituciones controladas.- Para el efecto se consideran como miembros del equipo gerencial, al gerente general, administrador principal o representante legal y a los niveles jerárquicos calificados como superior en el manual de funciones u organigrama de la	