

LA RECIENTE EVOLUCIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS ENTIDADES DE CRÉDITO

Jaime Herrero (*)

(*) Jaime Herrero, de la Secretaría General del Banco de España. Este artículo es responsabilidad exclusiva del autor y no refleja necesariamente la opinión del Banco de España ni del Eurosistema.

Resumen

En el presente artículo se analizan los principales componentes que configuran la gobernanza de las entidades bancarias, examinado su anterior situación y evolución, para detenerse en aquellos elementos menos positivos que pudieron incidir en la aparición de la reciente crisis financiera. Seguidamente se exponen cuáles han sido las principales modificaciones normativas que se han acometido en el ámbito del gobierno corporativo durante estos últimos años, que contribuirán a alcanzar una mejor planificación estratégica, toma de decisiones, gestión eficiente y control del riesgo por parte de los sujetos integrantes del sector, posibilitando, además, que el supervisor bancario cuente con el marco regulador necesario para ejercer su función de supervisión del buen gobierno de las entidades y de la idoneidad de sus altos cargos. Por último, se recogen algunas de las mejoras que deberían poner en práctica las entidades en materia de gobernanza, por resultar esta uno de los elementos fundamentales del correcto ejercicio de la actividad bancaria, contribuyendo igualmente a elevar el grado de transparencia y conocimiento de las entidades de crédito por parte de accionistas, inversores y clientes, y a incrementar la confianza de estos últimos en sus actuaciones, elemento esencial para el adecuado desarrollo del negocio bancario.

1 Introducción

Aunque la regulación del gobierno corporativo de las entidades de crédito y, en particular, de los requisitos de idoneidad de sus administradores y directivos se haya considerado desde largo tiempo atrás como uno de los elementos sustanciales del acceso al ejercicio de la actividad bancaria, no cabe ninguna duda de que la profundidad, dimensión y repercusión de la crisis económica y financiera que han sufrido la mayoría de los países desarrollados han llevado a la necesidad de analizar en detalle este específico ámbito de actuación de las entidades financieras, con el objetivo de mejorar de manera radical su marco regulador, y, especialmente, la aplicación práctica del mismo.

Hay en ello una intención de evidente progreso en la clarificación de los elementos que componen este particular régimen de gobernanza, que, de alguna forma, responde a la lógica de una evolución que debe tender, de manera natural, a la búsqueda de regulaciones normativas más completas y mejor perfiladas. Pero no debe obviarse que, si tuviésemos que esgrimir alguna de las razones primordiales que han impulsado dicho cambio, una de ellas sería, sin ningún género de dudas, el impacto directo que ha tenido en la propia generación de la crisis financiera la ausencia de una adecuada capacitación para la gestión de los riesgos inherentes al negocio bancario por parte de los directivos y responsables de las entidades, tal y como han reseñado distintos análisis de operadores públicos y privados.

El presente artículo pretende realizar una aproximación a aquellos componentes más relevantes de la gobernanza de las entidades bancarias, por una parte, para examinar las principales circunstancias que llevaron a la citada situación de posible imperfección del modelo y, por otra, para resaltar las nuevas iniciativas y regulaciones que se han establecido a nivel nacional o internacional. Cualquier análisis en la materia, para ser coherente, debe tener en cuenta un sinfín de aspectos, tales como la valoración de la idoneidad y honorabilidad de los altos cargos del sector bancario; su política de remuneraciones; el grado de dedicación al ejercicio de sus responsabilidades; las estructuras de las comisiones y comités internos, atendiendo a sus funciones y composición, o los procedimientos y estructuras de control

interno. Sin embargo, no entraremos aquí a examinar estas cuestiones en un grado de detalle tal que superara el objetivo de este artículo.

Ante tales presupuestos, en el presente documento nos centraremos en las grandes líneas de actuación que se han seguido en estos últimos tiempos en la reforma y mejora del régimen de gobernanza de las entidades de crédito, teniendo siempre presente que también existen precisas y ambiciosas normas reguladoras en materia de gobierno corporativo que resultan aplicables a dichas entidades, no por su específica posición como integrantes del sector financiero, sino por su condición de sociedades mercantiles, o que cotizan en los mercados oficiales o emiten valores en ellos.

Para visualizar, de alguna forma, la multitud de reformas que se han acometido en este último período, baste resaltar que dichas modificaciones han acabado cristalizando en normas sustantivas de gran calado, a nivel del ordenamiento jurídico nacional, como son, por ejemplo, la Ley 10/2014, de 26 de junio, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades de crédito, que en diferentes aspectos traslada a nuestro marco jurídico lo establecido en la Directiva 2013/36/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de junio de 2013, relativa al acceso a la actividad de las entidades de crédito y a la supervisión prudencial y las empresas de inversión, por la que se modifica la Directiva 2002/87/CE y se derogan las directivas 2006/48/CE y 2006/49/CE; el Real Decreto 84/2015, de 3 de febrero, por el que se desarrolla la Ley 10/2014; la Guía de la Autoridad Bancaria Europea (GL44) sobre gobierno corporativo, de 27 de septiembre de 2011, o las directrices emitidas por esta organización con fecha 22 de noviembre de 2012, también en materia de gobierno corporativo de entidades de crédito.

A esto debe añadirse, ya en el ámbito más general que afecta a las sociedades anónimas cotizadas, a las cajas de ahorros y a otras entidades que emiten valores admitidos a negociación en mercados oficiales, la Orden ECC/461/2013, de 20 de marzo, por la que se determina el contenido y la estructura del informe anual de gobierno corporativo; la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital en materia de gobierno corporativo, o el propio Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas, de febrero de 2015.

En todo caso, hay que tener presente que todas ellas son normas fundamentales que intentan fomentar las mejoras prácticas en la materia y los elementos de gestión más eficientes para el desarrollo de la actividad financiera y bancaria, actividad cuyo correcto funcionamiento resulta esencial para la adecuada marcha de la economía de un país, pero que a la vez aparece, y más a la luz de su reciente evolución, como enormemente compleja y globalizada, y, hasta cierto punto, imprevisible.

Finalmente y dentro de estas primeras reflexiones introductorias, no está de más recordar que, aunque en su concepción tradicional el gobierno corporativo se haya venido entendiendo como la forma general bajo la cual una empresa se gestiona y se controla, a fin de alinearse con los intereses de los accionistas, en el caso de las entidades bancarias resulta necesario contar con una definición más amplia, de tal forma que aquel proporcione un marco general bajo el cual el regulador y supervisor bancario cumpla con su función de supervisar el buen gobierno. La razón es que, en este ámbito de actuación, dicho principio de gestión orientada a crear riqueza para los accionistas debe ser compatible, en caso de conflicto, con determinados bienes jurídicos de interés para la sociedad, como son, por ejemplo, los de preservar la estabilidad financiera, el buen funcionamiento de los sistemas de pagos o la protección de los depositantes.

2 Análisis del gobierno corporativo de las entidades de crédito en el período anterior a la crisis financiera

La evolución de la gobernanza de las entidades financieras en las últimas décadas ha llevado al asentamiento de una serie de criterios, la mayoría de ellos también trasladables a las sociedades mercantiles más relevantes. Dichos criterios tienen que ver con la creencia común de que las buenas prácticas en esta materia generan indudable valor en las propias entidades, habida cuenta de la importancia que adquiere que sean gestionadas de manera eficiente, proporcionada y transparente, lo que repercutirá en la confianza que suscitan en los accionistas e inversores y, en general, en los propios mercados.

En el presente epígrafe intentaremos resumir las prácticas que se han gestado en estos últimos años en el ámbito del gobierno corporativo, distinguiendo las mejoras de actuación en este marco de aquellos otros elementos menos positivos que también se han producido en los años previos al asentamiento de la crisis financiera.

Bajo ese prisma, y en la medida en que se trata de examinar estos aspectos con el objetivo esencial de incidir en aquellas reformas normativas nacionales e internacionales que han contribuido a mejorar esta específica regulación, parece lógico desarrollar con mayor grado de detalle aquellos elementos que contenían un cariz más negativo, y que por tanto han motivado la consiguiente respuesta regulatoria, frente a aquellos otros principios que se han mostrado suficientemente eficaces para la gobernanza de las entidades, ante los cuales la línea de actuación debería ir más hacia su mantenimiento que hacia su modificación.

Del mismo modo, como resulta obvio, la exposición que realizamos a continuación de aquellas prácticas menos positivas de gobierno corporativo no debe interpretarse como una generalización de las mismas en el sector bancario. Ni esas actuaciones se han producido en todas las entidades ni las que aquí se puedan reseñar han afectado a todo el sector, aun cuando alguna de ellas sí ha tenido un reflejo más generalizado, lo que ha llevado aparejada esa necesidad de modificaciones legislativas más profundas.

2.1 ASPECTOS CON UNA MEJOR CONFIGURACIÓN EN LA EVOLUCIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO

Si analizamos la evolución en la práctica del gobierno corporativo de las entidades financieras en estos últimos años, veremos que existen distintos elementos que han ido adquiriendo una mayor relevancia en el ámbito de actuación de esas entidades y que se han asentado ya como parte de su configuración y de los procedimientos e instrumentos con que estas cuentan.

Es cierto que muchos de ellos parten de un marco regulador más general, el que afecta a las sociedades de capital o, especialmente, a las cotizadas o emisoras de valores, pero ello no es óbice para darles la trascendencia que han adquirido dichas modificaciones, habida cuenta además de la posición nuclear que las entidades financieras tienen tanto en nuestra economía como en la práctica mercantil.

Así, como primer indicador positivo, puede señalarse que, en estos últimos años, a partir del final de la década de los años ochenta y en aras de fomentar la transparencia de las entidades de crédito, estas han publicitado de manera extensa sus estatutos sociales, sus reglamentos de la junta general y del consejo de administración, o las normas por las que se rigen determinados comités y comisiones. Y esta información sobre las citadas normas estatutarias e internas no se ha limitado únicamente a la publicación de textos escritos, sino que, en muchos casos, se ha venido complementando con informes específicos, preparados al efecto, sobre el funcionamiento de esos órganos de administración, en los que se analizaban tanto las características más resaltables de su proceder como aquellos acontecimientos más notables que se habían producido en un determinado período.

En esa misma línea de transparencia de los datos más relevantes de las entidades, desde años atrás y consolidándose fundamentalmente a partir de la primera década del nuevo siglo, se han publicado informes de gobierno corporativo, en línea con los exigibles a las sociedades cotizadas, con información completa de las entidades, relativa a su estructura de propiedad y al funcionamiento o a los aspectos más relevantes de los órganos de administración, y en muchos casos con información detallada y profusa sobre las facultades y componentes de los órganos de administración o sobre las operaciones, los procedimientos o los sistemas de control más significativos. Todo ello siguiendo la normativa aplicable en la materia y los denominados «códigos de buen gobierno», códigos que se han venido desarrollando por distintas iniciativas gubernamentales y de las autoridades con competencia en la materia (Comisión Nacional del Mercado de Valores) en distintos períodos de estas últimas décadas, y en particular alrededor de los años 1997, 2003, 2006, 2013 y 2015.

Siguiendo esa misma dinámica, creada a partir de las recomendaciones, propuestas de mejora o traslación de criterios, por parte de los grupos de expertos que contribuyeron en nuestro país a la promulgación de informes o códigos de buen gobierno, las entidades también han adoptado, y consecuentemente, publicado, códigos de conducta y actuación que de alguna manera marcan las líneas directrices de una entidad o grupos de entidades en cuestiones como las relaciones con clientes y terceros, los valores éticos, la protección de datos personales, los deberes de confidencialidad, la política de conflictos personales de intereses o la propia integridad corporativa.

Esta misma preocupación por procedimentar o codificar determinadas relaciones de las entidades con sus clientes o, incluso, en términos más amplios, con los propios ciudadanos ha llevado al establecimiento de medidas concretas en materia de responsabilidad social corporativa, actuaciones que adquieren una dimensión de utilidad común bajo ese marco de repercutir en la sociedad parte del beneficio obtenido por el sector financiero.

En todo ello ha tenido una enorme trascendencia tanto la utilización de medios electrónicos y digitales como las innovaciones tecnológicas que se han desarrollado de manera muy eficiente en este ámbito, permitiendo, fundamentalmente a través de las páginas web, el establecimiento de un nivel de información que, por la cantidad de datos y documentos aportados y por la facilidad de acceso a ellos, improbables años atrás, ha contribuido a un mayor conocimiento del sector. Si a este punto se añaden los esfuerzos que han hecho muchas entidades para utilizar la comunicación electrónica como el elemento habitual de la relación con sus clientes, no solo a la hora de transmitirles información, sino también para la realización de operaciones bancarias, puede inferirse que los resultados del desarrollo del sector bancario en este ámbito de actuación han sido positivos.

En lo que se refiere a la composición, funcionamiento y actividad de los distintos comités y comisiones en los que los órganos de administración pueden delegar alguna de sus funciones o la ejecución de las mismas, hemos asistido a la consolidación de determinadas comisiones o comités claves en el funcionamiento de las entidades.

En primer término, las comisiones ejecutivas o comisiones delegadas permanentes, a las que corresponde la llevanza de amplias facultades decisorias desde el punto de vista estratégico, de control de la actividad de gestión o de relaciones con terceros. En segundo término, la comisión de auditoría, piedra angular de la actividad de control de las sociedades, con competencias resaltables en el ámbito del control y rendición de cuentas o de las actuaciones y relaciones tanto con la auditoría interna como con el auditor externo de las entidades.

Y, en último término, la creación de determinadas comisiones internas que tenían objetivos y finalidades específicos en el ámbito de actuación de las entidades desde perspectivas estratégicas, tecnológicas, de desarrollo del negocio y de nombramientos, entre otras. En ellas, los denominados comités de riesgo ocupan una posición primordial como consecuencia de su especial incardinación en el desarrollo de la actividad bancaria, tal y como tendremos ocasión de resaltar en próximos epígrafes de este artículo.

Finalmente, y en estrecha relación con esta última función de previsión del riesgo, hemos asistido a un desarrollo sustancial de las funciones internas de cumplimiento, como componente imprescindible de la gestión del negocio bancario, en aspectos relacionados con su propia operativa o con el propio cumplimiento de la normativa de ordenación y disciplina del sector, bajo la recomendación de códigos o principios de actuación en el ámbito bancario, fundamentalmente a nivel internacional, que han venido resaltando la utilidad de esta función interna.

2.2 ASPECTOS CON MAYOR DÉFICIT DE CONFIGURACIÓN EN LA EVOLUCIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO

Como hemos señalado con anterioridad, resulta imprescindible detenerse en algunas imperfecciones de la práctica del gobierno corporativo de las entidades financieras, para entender la necesidad de las profundas reformas que se han acometido en este ámbito. Recordando lo ya adelantado: ni se trata de actuaciones que han afectado a todas las entidades, ni todas ellas se han reproducido de manera generalizada. En todo caso, es importante precisar que, aunque los déficits de buen gobierno que se señalan a continuación han podido afectar a cualquier empresa en distintos ámbitos de la actividad económica, esas mismas situaciones, cuando se refieren a una entidad bancaria, adquieren una mayor relevancia y repercusión, razón por la cual se ha estimado conveniente su significación.

Y todo ello considerando que, para mayor claridad y a efectos puramente expositivos, podrían agruparse estas actuaciones en las siguientes:

En el ámbito del cumplimiento de las recomendaciones de buen gobierno: ya se han señalado las distintas iniciativas que se incorporaron en nuestro país desde finales de la década de los noventa para establecer propuestas de criterios, normas y recomendaciones que mejorasen los estándares de buen gobierno. Todas ellas bajo el tan asentado principio de «cumplir o explicar», entendiéndose que este principio contenía suficientes garantías de efectividad, bajo la creencia de que tener que justificar frente a los accionistas e inversores el no cumplimiento de una norma o recomendación constituía un elemento suficientemente disuasorio, que podría llegar a asimilarse a su exigencia.

Sin embargo, la experiencia acumulada en estos últimos años pone en duda en distintos casos la eficacia completa de ese ejercicio de voluntariedad y, en particular, el hecho de que la explicación al mercado alcance estándares equivalentes a los que derivan de un mandato en materia de gobernanza, al menos en un grado de extensión tan elevado como para considerarlos idénticos en la práctica. Por esta razón, uno de los componentes esenciales de la nueva regulación que afecta en general a todas las empresas, aunque con mayor grado de incidencia a las del sector bancario, ha sido el de asentar todos estos principios directamente en la normativa aplicable en la materia, como exigencias específicas del ordenamiento jurídico, entendiéndose que el anterior esquema no había resultado efectivo en su globalidad, dado su carácter no imperativo.

En el ámbito de la idoneidad de administradores y directivos: si existe un aspecto clave en el correcto funcionamiento de una entidad financiera, y especialmente de una entidad de crédito, este es el de contar con administradores y directivos con suficientes conocimientos

del negocio y experiencia en este para que la toma de decisiones sea la adecuada. En otras palabras, en este sector resulta necesario contar con personas idóneas para el ejercicio del cargo.

No puede olvidarse que la actividad financiera y bancaria ha adquirido en las últimas décadas altas cotas de complejidad y especialización, incrementadas por una normativa sectorial eminentemente técnica y por una regulación internacional cada vez más desarrollada. Por ello, la elección de los gestores del negocio bancario lleva a la necesidad de contar con profesionales de una elevada preparación y competencia, lo que debe entenderse como la respuesta lógica frente al nivel de exigencia que requiere el sector.

Pues bien, cuando esa competencia no ha sido la adecuada, lo que solo puede imputarse a una minoría de los integrantes del sector, las consecuencias han repercutido de forma negativa en la gestión y resultados de la entidad afectada. La relación entre falta de preparación y falta de experiencia en la gestión de las entidades bancarias, en situaciones de mayor dificultad que las habituales, ha sido una de las razones que han influido en que determinadas entidades no hayan podido superar posiciones mucho más límites que las ordinarias, cuando se estaba operando en mercados con elevadas dosis de incertidumbre en cuanto a la liquidez de los mismos, la gestión crediticia o la calidad de las garantías.

En el ámbito de la composición y funcionamiento de los órganos de administración: dentro de este marco del buen gobierno, pocos elementos resultan tan fundamentales como contar con la existencia de un consejo de administración bien gestionado y operativo. Por esa razón, aun cuando sea brevemente, procede detenerse en alguno de los déficits más relevantes detectados en este ámbito, tanto en la composición como en el funcionamiento del consejo de administración.

En cuanto a la composición: siempre se ha sustentado que, partiendo de la idoneidad de sus miembros, la diversidad es un presupuesto clave en la composición de un consejo de administración. Bajo tal prisma, puede concluirse que, en determinados supuestos, algunas entidades de crédito no contaban en sus consejos con suficiente grado de diversidad en conocimientos, preparación, experiencia, ámbitos profesionales de actuación, edad o género, elementos todos ellos que hubieran contribuido a la configuración de órganos de administración más completos y equilibrados, que, por ende, hubieran podido actuar en situaciones de crisis con mejores elementos de previsión y gestión de esta. Del mismo modo, en algunas ocasiones se ha detectado una tendencia excesivamente marcada hacia un posicionamiento común del consejo respecto de las líneas de actuación establecidas por el primer o primeros ejecutivos de las entidades, bajo una conformación en la que parecía que hubiera sido deseable, no una diversidad de criterios, sino una discusión más fundamentada sobre ellos o sobre estrategias o actuaciones, para llegar a una planificación institucional amparada en la diversidad de puntos de vista.

En el mismo sentido, en particulares situaciones también hubiera sido deseable encontrarse en la práctica con una mejor ordenación de la figura de consejero independiente, elemento esencial en el marco del buen gobierno corporativo y que, en algunos supuestos, por no representar un número cuantitativamente importante en la composición del consejo o por no actuar de manera coherente desde parámetros de visión complementaria de la dominical, puede que no haya contribuido a esa positiva heterogeneidad de puntos de vista, siempre enriquecedora en la planificación estratégica y desarrollo de negocio de cualquier entidad.

En cuanto al funcionamiento: de igual forma, en algunos supuestos y en entidades específicas, se ha detectado una carencia relevante en cuanto a la existencia de procedimientos suficientemente depurados para que los asuntos que se sometían a los acuerdos del órgano de administración se trasladasen a sus miembros con un adecuado margen de antelación para su análisis, con información completa y detallada, al efecto de que la valoración de esos asuntos fuera la adecuada, tanto en tiempo como en contenido. A ello debe añadirse la conveniencia de haber contado en determinados casos con actas de las diferentes reuniones más completas y elaboradas, que recogieran todas las alternativas, puntos de vista o apreciaciones que, por lógica, se deberían de haber producido en las sucesivas sesiones del respectivo órgano de administración.

En el ámbito del control interno: si tuviésemos que destacar algunos ámbitos de actuación en materia de gobernanza que no se modelaron correctamente en la práctica y que llegaron a tener una influencia considerable en las entidades más afectadas por la crisis financiera, por tratarse de un denominador común a todas ellas, estos podrían haber sido los dos que reseñamos a continuación, relativos a las deficiencias en materia de control interno y de control del riesgo.

Por una parte, porque el diseño de esos mecanismos de control interno no parecía ser lo suficientemente depurado o consistente para resultar útil en situaciones de tan extrema dificultad como algunas de las vividas. Si no se contaba con una buena estructura en este ámbito, fundamentalmente a través de un coherente desarrollo de las funciones del consejo de administración, de sus comisiones delegadas y de otros comités, su aplicación práctica no podía resultar, sin duda, eficiente. Pero, por otra, aunque en algunos casos se contaba con esa estructura formal, también se ha podido comprobar que, en distintas situaciones, la operativa práctica se apartaba de la estructura teórica y que la realidad del día a día no respetaba en su integridad alguna de las previsiones que figuraban en los documentos o normas de actuación, fundamentalmente en cuanto al ejercicio de las funciones atribuidas a cada comisión o comité, a la adaptación de las reuniones a las necesidades del negocio, o a la presencia en las sesiones de esos órganos de responsables que no formaban parte de ellos.

También, en algunos casos de las entidades que más han padecido los rigores de la crisis, el encaje entre el ejercicio de las funciones de los miembros del consejo de administración y el que correspondía a los propios directivos de las entidades no ha resultado todo lo positivo posible, de tal modo que, en supuestos concretos, ese equilibrio que debería haberse producido entre quienes tienen asignadas tareas estratégicas y ejecutivas, de llevanza del negocio bancario, y aquellos a los que les corresponde el control de esas actuaciones no se produjo del modo que hubiera sido deseable en la dinámica de una actividad tan compleja y cambiante como ha resultado ser la financiera y bancaria.

En ámbito del control del riesgo: ya hemos apuntado previamente cómo el control del riesgo es un elemento sustancial del negocio bancario. Precisamente uno de los grandes hitos de esta actividad es la necesidad, no ausente de dificultad, de contar con parámetros de control del riesgo lo suficientemente eficaces, que, especialmente en épocas de crisis, puedan operar como un elemento de anticipación o de elusión de actuaciones que tengan un impacto directo en las cuentas, balance o reputación de la entidad. Pues bien, resulta innegable la relación directa entre aquellas entidades de crédito que han sufrido la crisis financiera y que han estado sometidas a procesos de reestructuración o de ayudas públicas, y el hecho de no tener mecanismos depurados de anticipación o gestión del

riesgo inherente a la actividad bancaria. Circunstancia esta última que ha adquirido una mayor transcendencia cuando la focalizamos aún más en el riesgo crediticio y, en particular, en el ligado al mercado inmobiliario.

En el ámbito de las remuneraciones de los altos cargos: este es uno de los ámbitos donde se manifestó que la ausencia de una regulación prudencial específica pudo contribuir a que el marco de actuación de determinadas políticas de remuneraciones de altos cargos de entidades financieras no resultara el mejor posible. Hay que tener en cuenta que, hasta la llegada de la crisis financiera en 2008, solo se contaba con algunas iniciativas de la Comisión Europea que se configuraban como meras recomendaciones, con el doble objetivo, por una parte, de establecer unos principios generales que contribuyeran a una mayor transparencia de esas remuneraciones y, por otra, de que los accionistas pudieran ejercer un consistente control sobre ellas.

Pero la realidad es que determinadas políticas de retribución del sector financiero, fundamentalmente aquellas referidas a las retribuciones variables o bonus no ligados al riesgo, resultaron ser uno de los posibles factores que contribuyeron a la generación de la crisis financiera mundial. Y ello fue así porque esas políticas pudieron incentivar la búsqueda de beneficios a corto plazo, asumiendo incluso la toma de riesgos de manera excesiva, lo que suponía quebrar la línea de prudencia y cautela que debía imperar en la actuación de una entidad financiera. Por esta razón, y para evitar que se incentivaran determinados riesgos a través de una errática política de retribuciones, se consideró necesario abordar, tanto a nivel nacional como internacional, una regulación específica, con un grado de desarrollo normativo desconocido hasta entonces.

3 Principales reformas legislativas acometidas en los últimos años en la gobernanza de las entidades de crédito

El análisis de las anteriores reflexiones llevó a la necesidad de impulsar reformas normativas profundas en la gobernanza de las sociedades mercantiles, de las entidades financieras y, en especial, de las entidades de crédito, desde esa visión compartida, tanto en el mundo académico como profesional, de considerar el gobierno corporativo de las entidades como una de las claves en la correcta configuración de cualquier empresa que opere en el tráfico mercantil. Esta percepción es aún más marcada en lo que se refiere a su articulación dentro del mundo financiero y bancario, pues no hay que olvidar el protagonismo evidente que este sector ha adquirido como elemento nuclear de cualquier economía, al ser el que convierte el ahorro en financiación de particulares, empresas y Administraciones, contribuyendo de manera relevante al desarrollo económico, al de la riqueza de un país o al de los estándares de calidad de vida de sus ciudadanos.

Por esa razón, ha sido necesario abordar una regulación profusa de la gobernanza del sector, que englobe áreas específicas tales como la idoneidad, las incompatibilidades o las remuneraciones de los altos cargos de las entidades que lo integran, los principios de su gobierno corporativo, o la estructura de sus órganos de administración y consiguientes comités. Y todo ello, no desde la perspectiva de la voluntariedad o recomendación, sino desde su consideración como normas de ordenación y disciplina de las entidades de crédito, incorporadas a su regulación prudencial, con las consecuencias directas que ello conlleva desde el punto de vista de la exigencia de su cumplimiento o del posible ejercicio de medidas correctoras para asegurarlo.

Es cierto que la mayoría de estas iniciativas han respondido en primera instancia a algún tipo de regulación internacional, lo que resulta de todo punto lógico, habida cuenta de que la interacción entre mercados financieros enormemente globalizados también lleva aparejada la

aparición de problemas, situaciones o dinámicas comunes, que requieren un esfuerzo de homogeneización y un tratamiento idéntico. En este ámbito de regulación internacional, pero específicamente europea, revisten especial trascendencia muchas de las guías y demás instrumentos regulatorios publicados por la Autoridad Europea Bancaria (EBA, por sus siglas en inglés) o por los organismos integrantes de la Unión Europea; adquiere especial relevancia la ya reseñada Directiva 2013/36/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de junio de 2013, relativa al acceso a la actividad de las entidades de crédito y a la supervisión prudencial y las empresas de inversión.

Partiendo de todo lo anterior, en los siguientes epígrafes vamos a exponer, aun cuando sea de forma somera, las principales novedades que se han venido incorporando en este último período a nuestro ordenamiento jurídico desde la citada perspectiva regulatoria del buen gobierno de las entidades de crédito, regulación que ha encontrado su mayor nivel de incardinación en la propia Ley 10/2014, de 26 de junio, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades de crédito, y en su norma de desarrollo.

No cabe duda de que la entrada en funcionamiento, el pasado día 4 de noviembre de 2014, del Mecanismo Único de Supervisión, dentro del marco europeo, exigirá matizar en detalle muchas de las competencias y facultades supervisoras a las que hemos aludido o a las que nos vamos a referir en los siguientes epígrafes, especialmente al referenciarlas a las conocidas como «entidades significativas» dentro de ese ámbito de actuación. La limitación de este artículo, en términos tanto de extensión como conceptuales, pues pretende aportar una visión general de la nueva regulación, sin entrar en un análisis profuso de cada uno de los aspectos tratados en ella, impide ese grado de precisión, con independencia de algún apunte específico que sí se pondrá de relieve en cuestiones puntuales.

3.1 EL RÉGIMEN DE IDONEIDAD DE LOS ADMINISTRADORES Y DIRECTIVOS DE LAS ENTIDADES DE CRÉDITO

Como ya hemos señalado reiteradamente, existe una normativa específica que adquiere un nivel de importancia extrema en la regulación del buen gobierno del sistema bancario y que no es otra que la que establece el régimen de idoneidad de los altos cargos de las entidades que integran ese sector. Por esa razón, ya con fecha 22 de noviembre de 2012, se promulgó la *Guía EBA* (GL/2012/06) sobre la evaluación de la adecuación de los miembros de los órganos de administración y de los titulares de funciones clave, directriz de singular trascendencia que se incorporó a nuestro ordenamiento jurídico a través del Real Decreto 256/2013, de 12 de abril, y cuya plena consolidación se produce a través de la regulación que contemplan tanto los artículos 24, 25 y 27 de la Ley 10/2014 como los artículos 29 a 34 del Real Decreto 84/2015, de 13 de febrero, por el que se desarrolla dicha ley.

Esta regulación, introducida en abril de 2013 y por la que se establecía un régimen de idoneidad completo y detallado para los miembros del consejo de administración y titulares de funciones clave de las entidades, no se limitó a la modificación de la normativa de la actividad bancaria, sino que se extendió con idénticas consideraciones, aun cuando en algún caso se contemplaran singularidades específicas, a otras entidades financieras supervisadas por el Banco de España, tales como las cooperativas de crédito, los establecimientos financieros de crédito, los servicios y sociedades de tasación, los establecimientos de cambio de moneda extranjera o las entidades de pago.

Pues bien, a los efectos de esta exposición, podemos considerar que el régimen de idoneidad de los administradores y directivos de las entidades de crédito debe alinearse con los siguientes principios:

3.1.1 Que el ejercicio de valoración de la idoneidad del alto cargo lo realice tanto la entidad como el supervisor

Frente a una posible opción que pudiera otorgar a los organismos públicos la responsabilidad exclusiva en la valoración de la idoneidad de los altos cargos del sector bancario, la normativa aplicable, sin dejar de establecer esa específica atribución de competencias en el supervisor prudencial, sí ha regulado claramente que quien debe hacer la primera valoración es la propia entidad afectada. Y no de una manera tangencial, sino fundamentada y profusa.

Por ello, la propia normativa recoge expresamente que las entidades de crédito y las sucursales de entidades no autorizadas en un Estado miembro de la Unión Europea deberán contar, en condiciones proporcionadas al carácter, escala y complejidad de sus actividades, con unidades y procedimientos internos adecuados para llevar a cabo la selección y evaluación continua de sus altos cargos. A tal efecto, las entidades de crédito deberán notificar al Banco de España dichos nombramientos en los supuestos normativamente tasados, que incluyen, por ejemplo, la propuesta de nuevos nombramientos, la concurrencia de circunstancias fundadas que hagan necesaria una revisión de la valoración previa, la solicitud de autorización para el ejercicio de la actividad de entidad de crédito, o el proceso de adquisición de una participación significativa.

Por este motivo, la regulación establece la forma y los plazos en los que las entidades sometidas a la supervisión del Banco de España deberán remitir a este las propuestas de nombramiento de los nuevos miembros de sus consejos de administración y de sus directores generales o asimilados, junto con el consiguiente expediente de valoración detallado y fundado, tanto si nos encontramos ante propuestas de nombramiento en la propia entidad de crédito como si nos hallamos, en su caso, ante propuestas de nombramiento en su sociedad dominante. Además de lo anterior, las entidades de crédito también deberán identificar los puestos clave para el desarrollo diario de su actividad y los responsables de las funciones de control interno, manteniendo a disposición del Banco de España una relación actualizada de las personas que los desempeñan, la valoración de la idoneidad realizada por la entidad y la documentación que la acredite.

Todo ello a fin de que, con posterioridad, el supervisor lleve a cabo la consiguiente valoración de la idoneidad del correspondiente alto cargo, verificando que se cumplen los requisitos contemplados en la normativa aplicable como trámite preliminar a la inscripción en el Registro de Altos Cargos del Banco de España, requisito previo para que dicha persona pueda ejercer las funciones que lleve aparejado el cargo para el que ha sido nombrada en una entidad de crédito española o en una sucursal de una entidad de crédito extranjera.

3.1.2 Que los altos cargos cuenten con suficientes conocimientos, competencia y experiencia para el ejercicio del cargo

La propia regulación en la materia resulta clarificadora, pues considera que poseen conocimientos y experiencia adecuados para ejercer sus funciones en las entidades de crédito quienes cuenten con formación del nivel y perfil apropiados, en particular en las áreas de banca y servicios financieros, y experiencia práctica derivada de sus anteriores ocupaciones durante períodos de tiempo suficientes. Además, se tendrán en cuenta para ello tanto los conocimientos adquiridos en un entorno académico como la experiencia en el desarrollo profesional de funciones similares a las que van a desarrollarse en otras entidades o empresas, debiendo prestarse especial atención a la naturaleza y complejidad de los puestos desempeñados, las competencias, poderes de decisión y responsabilidades asumidas, el número de personas a su cargo, el conocimiento técnico alcanzado sobre el sector financiero y los riesgos que deben gestionar.

En este sentido, el nuevo régimen en la materia se aleja del vigente hasta abril de 2013, que se referenciaba a criterios diferentes, como era, por ejemplo, en el caso de los bancos, la mera exigencia de que se contara con un período de un mínimo número de años

de experiencia en funciones de alta administración, dirección, control o asesoramiento en entidades financieras o en otras empresas que pudieran considerarse de dimensión análoga.

Bajo la nueva regulación, la valoración de los conocimientos que reúne un alto cargo requiere necesariamente un examen individualizado de cada situación, por parte primero de la propia entidad y posteriormente por parte del supervisor, de tal forma que, por ejemplo, la formación universitaria de grado y de postgrado con que cuente esa persona, o aquella otra académica que se haya adquirido con carácter general o de forma más especializada en el mundo financiero, tengan una apreciación ajustada al cargo, funciones y competencias que vaya a desarrollar en la entidad, lo que igualmente puede decirse en cuanto a la experiencia adquirida. Del mismo modo, esta particularización del análisis de idoneidad al que debe someterse en este apartado a cada alto cargo debe ponerse en relación directa con el balance, la estructura, la actividad y el tipo de negocio de la entidad afectada, pues resulta obvio que no tiene la misma adecuación si se trata, por ejemplo, de una entidad significativa en el ámbito del Mecanismo Único de Supervisión que si se trata de una entidad que no reúne esta condición y que tiene un ámbito de actuación muy limitado.

Finalmente, hay que tener presente que esta apreciación de competencia para el ejercicio del cargo no debe realizarse atendiendo solamente a la valoración individual de esa persona en relación con la concreta actividad que va a asumir, dado que es esencial contar con una visión equilibrada y homogénea de todo el consejo de administración, de tal forma que cuente con miembros que, considerados en su conjunto, reúnan suficiente experiencia profesional en el gobierno de entidades de crédito para asegurar la capacidad efectiva del consejo de administración de tomar decisiones de forma independiente y autónoma en beneficio de la entidad. No tendría sentido que la gobernanza de una entidad de crédito se basara exclusivamente en una apreciación individual del administrador cuando la propia dificultad de gestión del negocio bancario aconseja claramente la toma de decisiones a través de órganos colegiados, integrados por miembros que, contando con la necesaria experiencia, aporten sus conocimientos y visión de forma agregada.

3.1.3 Que los altos cargos reúnan los requisitos exigibles de honorabilidad profesional y personal para el ejercicio de su función

También aquí el presupuesto establecido normativamente es bastante concreto cuando dispone que concurre honorabilidad comercial y profesional en quienes hayan venido mostrando una conducta personal, comercial y profesional que no arroja dudas sobre su capacidad para desempeñar una gestión sana y prudente de la entidad. Quizás este aspecto, introducido en abril de 2013, haya sido uno de los que cuentan con un planteamiento más novedoso en la vigente regulación, puesto que el anterior régimen únicamente ligaba la carencia de la honorabilidad a quien tuviera antecedentes penales por delitos dolosos, estuviera inhabilitado para ejercer cargos públicos o de administración o dirección en entidades financieras, o se encontrara en situaciones de inhabilitación o equivalentes en el ámbito concursal.

Sin embargo, con el nuevo régimen, para valorar la concurrencia de honorabilidad comercial y profesional se debe efectuar una valoración específica e individual de la persona que pretende acceder al Registro de Altos Cargos; se debe realizar un examen pormenorizado de su situación, tomando en consideración toda la información disponible, que incluye, entre otros aspectos, los siguientes:

- La trayectoria del cargo sujeto a valoración, en cuestiones como las siguientes: su relación con las autoridades de regulación y supervisión; las razones por las que, en su caso, hubiera sido despedido o cesado en puestos o cargos anteriores; su historial de solvencia personal y de cumplimiento de sus obligaciones; su posible actuación profesional en entidades sometidas

a un proceso de actuación temprana o resolución bancaria, o el hecho de estar incurso en inhabilitaciones del ámbito concursal.

- La condena por la comisión de delitos o faltas y la sanción por la comisión de infracciones administrativas, teniendo en cuenta aspectos tales como el carácter doloso o imprudente del delito, falta o infracción administrativa; la firmeza de la condena o sanción; su gravedad; su tipificación, en especial si se refieren a determinados delitos específicamente así recogidos en la norma; u otras circunstancias relacionadas con los hechos que motivaron la condena o sanción, entre ellas, la existencia de circunstancias atenuantes o la concurrencia de instituciones jurídicas como la prescripción o la reincidencia.
- La existencia de investigaciones relevantes y fundadas, tanto en el ámbito penal como administrativo, sobre alguno de los hechos que pudieran motivar la condena o sanción por determinados delitos o infracciones expresamente referenciados en la normativa de aplicación.

Para acreditar todo ello, la entidad debe remitir al Banco de España un certificado de antecedentes penales de la persona objeto de valoración, pudiendo este organismo consultar a las distintas autoridades supervisoras nacionales e internacionales con las que la persona propuesta haya tenido alguna relación profesional en el pasado, y acceder para la obtención de información a aquellas bases de datos que a nivel europeo se constituyan en el ámbito de la supervisión financiera.

Otra de las novedades más significativas de esta particular regulación ha sido la creación de un Comité de expertos independientes, con el objeto de informar sobre los expedientes de valoración en los que concurren condenas por delitos o faltas o investigaciones relevantes en el ámbito penal. Y, aunque este comité, que se constituyó en octubre de 2013 y que está formado por tres personas ajenas al Banco de España, con amplia experiencia y probados conocimientos en el mundo judicial y académico, solo emite su dictamen en estos supuestos normativamente tasados, no cabe duda de que su contribución al correcto equilibrio de las valoraciones de idoneidad de los altos cargos está resultando enormemente positiva.

3.1.4 Que los miembros del consejo de administración cuenten con capacidad para llevar a cabo el ejercicio de buen gobierno

Para valorar la capacidad de los miembros del consejo de administración de ejercer un buen gobierno de la entidad, se debe tener en cuenta la presencia de potenciales conflictos de interés que generen influencias indebidas de terceros y que puedan derivarse, bien de los cargos desempeñados en el pasado —o que desempeñe en ese momento la persona sujeta a valoración—, o bien de la relación personal, profesional o económica que pueda darse entre esa persona y otros miembros del consejo de administración o accionistas que ostenten el control de la entidad, de su matriz o de sus filiales.

Esta calificación de los posibles conflictos de interés, tanto en el ámbito de la relación personal o profesional del alto cargo con los administradores o accionistas de control de la entidad como en la relación económica o en el nivel de endeudamiento o riesgo crediticio que pudiera existir entre estos últimos —o la propia entidad— y el alto cargo —o las sociedades donde aquel tenga una participación relevante—, resulta un elemento clave a la hora de valorar ese ejercicio de buen gobierno. Tal circunstancia tiene influencia, sin duda, si entendemos este último como aquel proceso que lleva a la toma de las decisiones más adecuadas para la entidad, en la forma más apropiada para sus intereses y sin que ese buen gobierno resulte alterado por factores que puedan influir negativamente en el proceso decisorio.

3.2 EL RÉGIMEN DE INCOMPATIBILIDADES Y LIMITACIONES DE LOS ALTOS CARGOS DE LAS ENTIDADES DE CRÉDITO

Aparte de lo anterior, la regulación también exige que los miembros de los consejos de administración cuenten con capacidad para dedicar tiempo suficiente para llevar a cabo las funciones correspondientes a su cargo, bajo la premisa de que precisamente la dificultad del ejercicio de esas responsabilidades en un mercado tan exigente como es el bancario demanda su plena dedicación, o al menos la mayor posible, al desarrollo de las funciones inherentes a su puesto, como garantía de la correcta práctica del buen gobierno.

Tradicionalmente, nuestro ordenamiento jurídico había venido contemplando de manera expresa la existencia de incompatibilidades y limitaciones aplicables al ejercicio del cargo en una entidad de crédito, aunque, en algunas ocasiones, con unos criterios de aplicación técnica excesivamente complicados y sin la correlativa transcendencia práctica. Así, en la regulación precedente, el cómputo de cargos variaba en función, por ejemplo, de si se ostentaban en un banco privado o en una caja de ahorros, o atendiendo a criterios singulares tales como la forma societaria de la entidad en la que se ejercía el cargo, la nacionalidad de dicha entidad, el grado de vinculación entre las entidades o el carácter ejecutivo o no del cargo.

La nueva normativa supera todas estas disfunciones estableciendo que el Banco de España determinará el número máximo de cargos que un miembro del consejo de administración o un director general o asimilado puede ocupar simultáneamente, teniendo en cuenta desde las circunstancias particulares de la entidad de crédito hasta la naturaleza, dimensión y complejidad de sus actividades.

Así, la propia normativa recoge reglas concretas y objetivas; dispone que los miembros del consejo de administración y los directores generales y asimilados de entidades de crédito mayores, más complejas o de naturaleza más singular no podrán ocupar al mismo tiempo más cargos que los previstos en una de las siguientes combinaciones: i) un cargo ejecutivo junto con dos cargos no ejecutivos, o ii) cuatro cargos no ejecutivos. Se entiende por cargos ejecutivos, en todo caso, aquellos que desempeñen funciones de dirección en la entidad, cualquiera que sea el vínculo jurídico que les atribuya estas funciones.

En tal sentido, la normativa también establece previsiones específicas a fin de determinar cómo debe realizarse el cómputo de cargos cuando se trate de aquellos que se ocupan dentro del propio grupo, o en entidades que formen parte del mismo sistema institucional de protección, o en sociedades mercantiles en las que la entidad cuenta con una participación significativa. En este sentido, hay que resaltar que, dentro de este régimen, se recoge la configuración como un solo cargo de aquellos que se ejerzan dentro de un mismo grupo, y que, de manera adicional, también se contempla que para la determinación del número máximo de cargos no tendrán que computarse aquellos ostentados en organizaciones o entidades sin ánimo de lucro o que no persigan fines comerciales.

Por otra parte, en cuanto a las limitaciones aplicables a los altos cargos, la ley también recoge que esas personas, salvo autorización expresa del Banco de España, no podrán obtener créditos, avales ni garantías de la entidad de crédito en cuya dirección o administración intervengan por encima de determinados límites y con arreglo a los términos que a tal efecto se determinan. Así, se ha establecido reglamentariamente, por ejemplo, que no requerirá dicha autorización cuando la concesión del crédito, aval o garantía esté amparada en los convenios colectivos concertados entre la entidad de crédito y el conjunto de sus empleados, o bien cuando se realice en virtud de contratos cuyas condiciones estén estandarizadas y se apliquen en masa y de manera habitual a un elevado número de clientes, siempre que el importe concedido al alto cargo —o a sus allegados o a sociedades controladas por él— no exceda de 200.000 euros.

3.3 EL ESTABLECIMIENTO DE UNOS PRINCIPIOS Y SISTEMAS BÁSICOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

La evolución reciente del sector bancario, por todas las causas que se han reseñado en anteriores epígrafes de este artículo, ha hecho necesario que, con independencia de contar con una regulación específica en materia de idoneidad, incompatibilidades y limitaciones de los altos cargos de las entidades de crédito, se establecieran unos principios básicos de buen gobierno, que la legislación se ha encargado de recoger de manera precisa.

Así, se contempla que las entidades y sus grupos consolidables deben dotarse de sólidos procedimientos de gobierno corporativo, adaptados lógicamente a la naturaleza y actividades de cada una de las entidades, pero que, en todo caso, deberán i) incorporar una estructura organizativa clara con líneas de responsabilidad bien definidas, transparentes y coherentes, y ii) contar con los siguientes instrumentos: procedimientos eficaces de identificación, gestión, control y comunicación de los riesgos a los que estén expuestas o puedan estarlo; mecanismos adecuados de control interno, incluidos procedimientos administrativos y contables correctos; y, finalmente, políticas y prácticas de remuneración que sean compatibles con una gestión adecuada y eficaz de riesgos.

Todo ello con la finalidad de que el consejo de administración de cada entidad defina un sistema de gobierno corporativo que garantice una gestión sana y prudente de la entidad, incluyendo el adecuado reparto de funciones en la organización y la prevención de conflictos de intereses, vigilando la evolución del citado sistema, así como su aplicación efectiva. Para ello deberá controlar y evaluar periódicamente su eficacia y adoptar las medidas adecuadas para solventar sus deficiencias.

3.4 LA EXISTENCIA DE COMISIONES Y COMITÉS ESPECIALIZADOS EN LAS ENTIDADES DE CRÉDITO

Otra de las novedades que se han incorporado a nuestro ordenamiento jurídico en materia de gobernanza ha sido la de reforzar el funcionamiento de los órganos de administración de las entidades de crédito, introduciendo la obligatoriedad de que existan tres comités (nombramientos, retribuciones y riesgos), con el objetivo de dotar a las entidades de una estructura adecuada a las actividades a desarrollar.

Es cierto que estas entidades ya contaban, por una parte, con una comisión delegada permanente o con una comisión ejecutiva en la que se delegaban muchas de las funciones del negocio ordinario de la entidad y, por otra, con una comisión de auditoría, bien en su condición de entidad cotizada o bien por haberse generalizado su existencia en el sector. Asimismo, la mayoría de las entidades de crédito también contaban con comisiones o comités específicos, a los que se encomendaban funciones relacionadas con algún ámbito de su actividad. En todo caso, debe considerarse como un sustancial avance que se haya introducido la obligatoriedad de la existencia de tres comisiones o comités especiales en temas tan sensibles y relevantes como son los que afectan a los comités de nombramientos, remuneraciones y riesgos.

Estos comités deben estar integrados por miembros del consejo de administración que no desempeñen funciones ejecutivas en la entidad y llevar a efecto un catálogo de funciones normativamente predeterminado. Además, al menos un tercio de estos miembros y, en todo caso, el presidente deberán ser consejeros independientes. No obstante, se contempla que el Banco de España pueda determinar que algunas entidades, en razón de su tamaño, su organización interna, la naturaleza de sus actividades, o el alcance o la escasa complejidad de estas, puedan constituir el comité de nombramientos de manera conjunta con el comité de remuneraciones. Y también que el supervisor disponga aquellas entidades que, a su juicio, puedan constituir comisiones mixtas de auditoría, que a la vez asuman las funciones correspondientes al comité de riesgos.

Por otra parte, por la relevancia implícita que adquiere la función enfocada hacia la gestión de riesgos, la normativa recoge expresamente que el consejo de administración será el responsable de los riesgos que asuma una entidad de crédito, debiendo, a estos efectos, establecerse canales eficaces de información hacia el propio consejo, tanto sobre las políticas de gestión de riesgos de la entidad como en relación con todos los riesgos importantes a los que esta se enfrenta. Para ello, el consejo de administración deberá dedicar tiempo suficiente a la consideración de las cuestiones relacionadas con los riesgos, así como aprobar y revisar periódicamente las estrategias y políticas de asunción, gestión, supervisión y reducción de los riesgos a los que la entidad esté o pueda estar expuesta, incluidos los que presente la coyuntura macroeconómica en que opera.

Por esa misma razón se establece que las entidades deben disponer de una unidad u órgano que asuma la función de gestión de riesgos. Su configuración ha de ser proporcional a la naturaleza, escala y complejidad de sus actividades; ha de ser independiente de las funciones operativas; ha de tener autoridad, rango y recursos suficientes —debe estar liderada por un directivo de alto nivel—, y ha de contar con el oportuno acceso al consejo de administración. Corresponde al Banco de España determinar qué entidades, por su tamaño, por su organización interna y por la naturaleza, la escala y la complejidad de sus actividades, deben establecer un comité de riesgos.

3.5 LA EXISTENCIA DE UNA ADECUADA POLÍTICA DE REMUNERACIONES

Antes de iniciarse la crisis financiera internacional, el marco en el que se encuadraban las remuneraciones de los altos directivos de las entidades de crédito, tanto en el contexto nacional como en el internacional, se caracterizaba por una ausencia de regulación prudencial, salvo algunas iniciativas en el seno de la Comisión Europea. A partir de la crisis surgieron muchas iniciativas a nivel global, entre las que pueden resaltarse las impulsadas desde el G-20, el Foro de Estabilidad Financiera, el Comité Europeo de Supervisores Bancarios —actualmente sustituido por la EBA—, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea o la propia Comisión Europea. En España, las primeras medidas legislativas en esta materia se recogieron en la Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible, y en la Ley 6/2011, de 11 de abril, pero, fundamentalmente, a partir de la promulgación del Real Decreto 771/2011, de 3 de junio, y de la Circular del Banco de España 4/2011. Toda esta regulación se ha consolidado sustancialmente con la Ley 10/2014 y su normativa de desarrollo.

El núcleo esencial de la nueva normativa española sigue la línea internacional en la materia, de tal forma que se produzca una alineación de la política de remuneraciones con la prevención del riesgo, impidiendo que dichas políticas, a través de las que también se materializan las estrategias de las entidades, puedan influir negativamente en la asunción de riesgos. A tal fin se han venido estableciendo una serie de criterios que pasan por cuestiones tales como que el consejo de administración, en su condición de responsable directo en la materia, sea el órgano competente para la aprobación de las políticas y prácticas de remuneración o que estas últimas sean compatibles con una gestión adecuada y eficaz del riesgo. Para ello se incide esencialmente en incluir determinadas previsiones aplicables a la parte variable de la retribución, a las rescisiones anticipadas de los contratos y a las aportaciones discrecionales a fondos de pensiones y similares. Asimismo, la normativa española ha otorgado una importancia relevante a la transparencia, desarrollando la información sobre remuneraciones que las entidades deben proporcionar, tanto de manera pública como reservada.

La determinación de la política de remuneraciones de las entidades debe llevarse a cabo con arreglo a una serie de principios generales expresamente recogidos en la normativa de aplicación, que guardan relación con la gestión adecuada de los riesgos; la estrategia

empresarial; los objetivos, los valores y los intereses a largo plazo de la entidad; la necesidad de contar con unidades y mecanismos de control adecuados, así como con un específico comité, antes reseñado; o la distinción clara en las reglas a considerar en materia de remuneraciones fijas y variables. En particular, estos principios resultarán de aplicación a los altos directivos, a los empleados que asumen riesgos, a los que ejercen funciones de control, y a todo trabajador que reciba una remuneración global que lo incluya en el mismo baremo de remuneración que el de los altos directivos y los empleados que asumen riesgos, cuyas actividades profesionales inciden de manera importante en su perfil de riesgo.

Finalmente, es importante resaltar que la política de remuneraciones de los miembros del consejo de administración de las entidades de crédito debe someterse a la aprobación de la junta de accionistas, asamblea general u órgano equivalente, en los mismos términos que se establezcan para las sociedades cotizadas en la legislación mercantil.

3.6 OTRAS REFORMAS EN MATERIA DE GOBIERNO CORPORATIVO

Con independencia de otras mejoras que se han introducido en la regulación específica de las entidades de crédito, como son, por ejemplo, las relativas a la necesidad de elaborar y mantener actualizado un plan general de viabilidad de cada entidad o contar con un sitio web para dar difusión a determinada información pública en materia de gobernanza, no cabe duda de que todas las amplias reformas que se han introducido en esta materia para las sociedades de capital han resultado enormemente relevantes en el sector bancario, por ser esta la forma societaria más común y extendida entre las entidades de crédito. En tal sentido, las distintas mejoras que se han abordado a través de la modificación de la Ley de Sociedades de Capital, operada fundamentalmente por la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, han supuesto un indubitada mejora en la configuración y aplicación de las mejores prácticas de buen gobierno corporativo.

No resulta factible abordar en este artículo un número tan elevado y significativo de mejoras en materias tales como las competencias de la junta general; el derecho de información de los socios; el tamaño, composición, facultades, funciones y procedimientos del consejo de administración o de algunas de sus comisiones; o las propias que establecen previsiones en materia de retribuciones. Aun cuando, como ya hemos señalado, tengan una transcendencia tan directa en la actividad y operativa de las entidades de crédito.

Pero sí existe una regulación específica sobre la que conviene detenerse, aunque sea con brevedad. Y es la relativa a la configuración del consejero independiente, elemento clave en la gobernanza de las entidades de crédito por la singular posición que se le otorga como parte integrante de algunas de las comisiones y comités más significativos de estas entidades. Resulta sustancial que esta regulación y clasificación de las categorías de consejeros de las sociedades de capital, en ejecutivos y no ejecutivos, dominicales, independientes u otros externos, ya establecida por orden ministerial para determinadas sociedades —especialmente a través de la Orden ECC/461/2013—, se haya elevado a su inclusión en una norma de rango legal.

Bajo esta previsión, tendrán la consideración de consejeros independientes aquellos que, designados en atención a sus condiciones personales y profesionales, puedan desempeñar sus funciones sin verse condicionados por relaciones con la sociedad o su grupo, sus accionistas significativos o sus directivos, estableciéndose para ello un catálogo de situaciones concretas y suficientemente explicitadas. En caso de producirse estas situaciones, no se podría considerar a una persona como consejero independiente, a fin de salvaguardar la posición y equilibrio que las personas que reúnan esa condición deben aportar al gobierno corporativo de la sociedad.

4 Posibles mejoras y actuaciones a desarrollar en esta materia

Durante los últimos años hemos asistido a una de las etapas de la historia reciente de las economías más desarrolladas en las que se han producido mayores y más profundas transformaciones en sus mercados financieros, como consecuencia de la crisis a la que ya hemos hecho referencia en este artículo. La influencia de todo ello ha sido notoria en el sector bancario nacional e internacional; ha afectado a su estabilidad, a las reglas por las que se rige su funcionamiento y a los propios sujetos que lo integran, que han tenido que adaptarse al nuevo escenario regulatorio introduciendo distintas mejoras en su configuración y ámbito de actuación.

Aun cuando los rigores de esta crisis tan notable parecen empezar a superarse, los retos para el futuro van a seguir afectando directamente al sector bancario, no solo porque la incertidumbre y el riesgo son algunos de los elementos consustanciales a dicho sector, sino también por otra serie de circunstancias que pueden añadir mayores desafíos al propio negocio bancario, entre ellas: el estrechamiento de sus márgenes; las variaciones que se puedan producir en la dinámica de los sistemas de pagos; la evolución de la innovación financiera; la continua introducción de nuevas tecnologías, o la posible aparición de agentes cuyo marco de actividad se encuentre cada vez más próximo al de la intermediación financiera. Todo ello, además, en un sector en el que, por la significativa posición que ocupa en la actividad económica de un país, puede tener directa influencia cualquier modificación sustancial que se produzca en la configuración institucional o política del entorno en el que opera.

Por todo ello, el nuevo esquema regulatorio y, especialmente, su aplicación por parte del supervisor prudencial pueden llegar a incidir en el futuro, entre otros, en los siguientes aspectos: en los requerimientos de capital; en la adecuación de la estrategia y modelo de negocio; en la evaluación de la liquidez; en la gestión del riesgo; en la consistencia de los procesos internos, y, finalmente, también con carácter primordial, en la temática que está siendo objeto del presente análisis, esto es, la correcta gobernanza de las entidades de crédito como elemento esencial de su actividad.

Por tal razón, en las siguientes líneas apuntaremos algunas cuestiones en materia de gobierno corporativo, en cuanto a su mejora y desarrollo, que podrían ser objeto de especial interés para nuestras entidades de crédito, dando por sentado que, aunque todas ellas se deban alinear con ese denominador común que tiene que imperar en el sector bancario en materia de buen gobierno, su implementación requerirá la lógica adaptación en función del tamaño, la organización interna, la naturaleza, el alcance y la complejidad de las actividades de cada una de las entidades.

Hay que tener presente, asimismo, que si el gobierno corporativo es particularmente relevante en determinadas empresas, como son las entidades financieras, es porque, por su dimensión, complejidad o normas regulatorias, las funciones de gestión y control tienen que ser desempeñadas por personas distintas. De esta forma, el ejercicio del buen gobierno en esas entidades debe asentarse en varios principios generales de particular importancia, entre los que se puede destacar, por ejemplo, el relativo a que, dentro del proceso de toma de decisiones de cierta complejidad y relevancia, las funciones de gestión adquieren su máximo protagonismo en la elaboración de propuestas sobre estrategia y políticas generales de la empresa, así como en la posterior ejecución o puesta en práctica de dichas estrategias y políticas aprobadas por el órgano correspondiente. Mientras, la función de control actúa sobre todo aprobando y ratificando la estrategia y políticas principales de la compañía, a través del control *ex ante*, y revisando los resultados obtenidos de las estrategias y políticas llevadas a la práctica, mediante el control *ex post*.

Del mismo modo, esos principios generales también implican que el consejo de administración, con funciones de control sobre el equipo directivo de la compañía, no puede estar dominado significativamente por consejeros que ocupan puestos ejecutivos. Así, si la propiedad accionarial puede llegar a derivar en una influencia en la gestión, la sociedad debe dotarse de consejeros no accionistas que puedan ejercer la función de control con suficiente independencia, a fin de que las funciones de gestión y control se desarrollen manteniendo un equilibrio en cuanto a su poder e influencia en el funcionamiento de la empresa.

Teniendo en cuenta todo lo anterior y añadiendo que, en las personas que ocupen esas funciones de gestión y control, deben concurrir los principios relativos al nivel de competencias profesionales e integridad personal debidamente contrastados y adecuados estándares de profesionalidad y honorabilidad, o que debe haber diversidad y complementariedad entre esas personas, parece recomendable que las entidades de crédito, siguiendo la trayectoria que se ha ido asentando en estos últimos años, acometan en el futuro las correspondientes actuaciones para poder completar, entre otros, los siguientes aspectos de mejora en materia de gobernanza:

- Fomentar la correcta elección de consejeros, directivos y personal clave en la organización, de tal forma que se cuente con profesionales con conocimiento y formación de nivel adecuado para el cargo que van a ejercer, junto con experiencia práctica en el desarrollo de sus anteriores organizaciones. Solamente eligiendo responsables con suficiente nivel de conocimientos y experiencia en las áreas de banca, economía, finanzas, derecho o empresa, se podrán completar las elevadas cotas de preparación que deben reunir los altos cargos del sector bancario.
- Incentivar la formación como un elemento consustancial a la posición de consejero de las entidades que integran el sector bancario, así como su consiguiente desarrollo profesional. La variedad, complejidad y especialidad técnica de la normativa aplicable al sector financiero, con el añadido de la cada vez más profusa regulación internacional, hacen necesario que las entidades de crédito lleven a cabo un imprescindible programa de formación de sus consejeros que incluya sistemas de actualización y puesta al día.
- Favorecer el ejercicio del cargo de tal forma que, obviamente respetando el régimen en materia de incompatibilidades que se establezca en la normativa de aplicación, los altos cargos cuenten, de manera real y objetiva, con la capacidad de dedicar tiempo suficiente para llevar a cabo sus cometidos. La dificultad que entraña el ejercicio de posiciones de responsabilidad en un sector tan exigente como es el bancario hace necesario que el número de cargos que se detentan no llegue a tener una influencia negativa en el tiempo de dedicación al ejercicio de sus funciones.
- Mantener una línea de actuación en la elección, renovación y mantenimiento de sus altos cargos, de tal forma que estos cuenten con una conducta personal, comercial y profesional que testimonie su capacidad para desempeñar una gestión sana y prudente de la entidad, intentando evitar situaciones derivadas de sanciones por la comisión de infracciones administrativas, de condenas por la comisión de delitos o faltas, o de investigaciones fundadas y relevantes en algunos de esos ámbitos que puedan poner en duda que esas personas mantienen la citada conducta.

- Contar con procedimientos, normas de funcionamiento y reglas de actuación válidamente documentados en cuanto a los asuntos que se deben someter a la junta general, al consejo de administración o a las diversas comisiones y comités, recogiendo su periodicidad, su contenido, la adopción de acuerdos y el traslado de estos. Asimismo, esta necesaria actuación en materia de gobernanza, documentando estos procesos que deberán estar a disposición del supervisor, debe completarse con una llevanza de las actas de las correspondientes reuniones donde se reflejen de forma detallada y suficiente las motivaciones que se han aportado para llegar a la adopción de acuerdos, los principales elementos en los que se ha basado esa adopción y las posibles intervenciones que se hayan producido por parte de los integrantes de dichos órganos.
- Sustentar el adecuado ejercicio de las funciones que deben desarrollar las comisiones y comités más relevantes de la entidad, en especial, las comisiones ejecutivas o delegadas y la de auditoría, así como los comités de nombramientos, retribuciones y riesgo, constituyendo, como órganos de apoyo, aquellos otros comités o subcomités que puedan resultar necesarios para el desarrollo y buen funcionamiento de la actividad de cada entidad. Asimismo, habida cuenta del especial protagonismo que la normativa en materia de comités específicos de las entidades de crédito otorga a los consejeros independientes, debe velarse por su correcta elección, atendiendo a sus condiciones personales y profesionales, con la finalidad de que no puedan verse condicionados en el ejercicio de sus funciones por sus relaciones o por hipotéticos conflictos de interés con la entidad, sus accionistas significativos o sus directivos.
- Promover el equilibrio entre el funcionamiento del consejo de administración, que tiene atribuida la supervisión efectiva de la alta dirección de la entidad, y el ejercicio de las competencias por parte de las personas que integran ese ámbito de dirección, de tal manera que ese grado de interrelación contribuya al interés social, al sostenimiento de la entidad a largo plazo y a la consecución de un negocio rentable y equilibrado. Bajo esa consideración, los flujos de información desde la alta dirección al consejo de administración deben ser constantes y completos y producirse con suficiente antelación, para que, en la medida en que guarden relación con la adopción de los respectivos acuerdos, lleguen a los miembros del consejo con margen de tiempo suficiente para su toma en consideración.
- Crear, como elemento clave de la configuración de cada entidad, una dinámica de funcionamiento del buen gobierno que incluya la diversidad en la composición de los miembros del consejo de administración, el adecuado reparto de tareas entre ellos y su participación en las distintas comisiones y comités, atendiendo a sus conocimientos reales y a su experiencia previa, garantizando la frecuencia de las reuniones para poder cumplir con sus cometidos y otorgando las correspondientes facultades a los presidentes y secretarios de esas comisiones y comités, con el objeto de contribuir al buen funcionamiento de estos.
- Apoyar y establecer la existencia de funciones y unidades de cumplimiento que tengan como finalidad el seguimiento, la vigilancia y el control de la normativa en materias que puedan abarcar desde las recogidas en las propias

normas de ordenación y disciplina de las entidades de crédito, hasta otras de singular trascendencia, como son las relacionadas con la prevención del blanqueo de capitales y con la financiación del terrorismo, con conductas y actuaciones en los mercados, o con la prevención de hipotéticos fraudes y hechos que puedan conllevar responsabilidad penal para la propia entidad. En este sentido, debe resaltarse la previsible modificación del Código Penal a fin de requerir la existencia de estructuras internas de vigilancia, mediante modelos de organización y control que puedan investigar determinadas actuaciones.

- Impulsar la gestión de riesgos, a través de la creación de las respectivas funciones y comités específicos, como un elemento clave en el desarrollo de la actividad bancaria, otorgándoles la presencia y responsabilidad suficientes en orden a determinar, cuantificar y presentar un mapa de riesgos completo de cada entidad. Poner dicho mapa en relación con la estrategia de la entidad, vigilar su evolución y las posibles repercusiones en el futuro, e informar de todo ello al consejo de administración, al que tendrán acceso directo. Todo ello teniendo presente el sustancial peso específico que el riesgo de crédito, en particular, ocupa en la correcta gestión del negocio bancario.

Todas estas recomendaciones se podrán ver matizadas por las propias mejoras e iniciativas que seguramente se promulgarán a nivel internacional en próximos períodos por parte de organismos tales como la Autoridad Bancaria Europea, el Banco Central Europeo, los organismos que conforman la UE u otros entes que han publicado tradicionalmente códigos o documentos que incluyen principios de gobierno corporativos, entre los que se encuentran en la actualidad en fase de actualización los emitidos por la OCDE y, ya en el sector bancario, por el Comité de Basilea.

Por otra parte, también hay que hacer mención de la responsabilidad que han adquirido los supervisores bancarios sobre este ámbito de actuación de la gobernanza de las entidades supervisadas, que ha pasado de incluirse previamente como parte de la autonomía de gestión de las propias entidades —en su interrelación con la disciplina del mercado— a incorporarse posteriormente a la normativa de ordenación y disciplina del sector bancario.

Ello implica que los supervisores no solo tendrán que hacer un ejercicio de valoración y acreditación de la idoneidad de los altos cargos, o de los procedimientos, mecanismos, políticas y prácticas en los que se pone de relieve el buen gobierno de las entidades, sino que deberán dotarse de instrumentos y procedimientos adecuados de supervisión que puedan acreditar el correcto funcionamiento del gobierno corporativo de este sector. Con ello se debería evitar, por ejemplo, el acceso de personas que objetivamente no reúnen la necesaria idoneidad para ejercer como miembros del órgano de administración de una entidad de crédito, de modo que no se produzcan algunas situaciones extremas que ha habido en el pasado. A estos efectos baste recordar, aun cuando se trate de posiciones muy excepcionales, que algunos integrantes de consejos de determinadas entidades que, como consecuencia de la crisis, se han visto inmersas en procesos muy relevantes de sustitución de sus administradores o de reestructuración bancaria han reconocido expresamente, en momentos puntuales, su ausencia de conocimientos y de experiencia para ejercer aquellos cargos. A pesar de que a veces ese reconocimiento se pueda haber enmarcado como elemento de defensa de los propios interesados, cuando se estaban dirimiendo sus responsabilidades en procedimientos administrativos sancionadores o en procedimientos judiciales, ello no deja de incidir en la justificación de las profundas reformas que se han debido acometer en esta materia.

Debe añadirse que este ejercicio de supervisión tiene que llevarse a cabo de una manera rigurosa, profunda y detallada, aunque también guardando el equilibrio y ponderación que requiere la aplicación de un régimen cuya regulación contiene elementos valorativos que podrían asimilarse a los categorizados como conceptos jurídicos indeterminados.

Además de ello, hay que tener presente que la supervisión del funcionamiento de la gobernanza institucional de una entidad debe ser efectiva, circunstancia que en determinadas ocasiones solo se puede acreditar de manera coherente desde su comprobación a posteriori, examinando su concreta aplicación y puesta en práctica. Hay que recordar, asimismo, que en la medida en que, dentro del modelo de negocio bancario, la calidad del gobierno corporativo es uno de los componentes centrales del correcto funcionamiento de una entidad, su influencia en la elaboración y evaluación de la matriz de riesgos de cada una de ellas será necesariamente significativa, puesto que podrá ponderar la mejor o peor calificación de ese riesgo y su previsible evolución de cara al futuro.

En otro orden de cosas, y en aras de alcanzar una mayor eficacia en los procesos de revisión de la citada gobernanza, es necesario que las entidades pongan a disposición del supervisor todos los procedimientos con relevancia en aquella, anticipando, si es posible, determinadas actuaciones sometidas a procesos de validación por el supervisor que están sometidos a plazos de resolución muy definidos, a fin de conseguir una agilización de esas autorizaciones o no oposiciones.

En el mismo sentido, los supervisores deben impulsar las vías de comunicación electrónicas como elemento de mejora en la resolución de procedimientos, así como potenciar la obtención directa de informaciones o documentos, mediante, por ejemplo, su acceso a bases de datos en los que puedan constar los relacionados con su conducta personal y profesional. Del mismo modo, sería oportuno que los distintos supervisores sectoriales y de los diferentes países establecieran mecanismos de comunicación para el intercambio de información ágiles, dado que la internacionalización de las entidades y de sus altos cargos hace necesario este tipo de cooperación.

Finalmente, como consecuencia de la reciente entrada en funcionamiento del Mecanismo Único de Supervisión, también resulta procedente realizar una breve referencia a este, bajo el entendimiento de que las anteriores reflexiones se han expuesto a la luz de la normativa aplicable en el ámbito de actuación de las entidades de crédito, con independencia del concreto modelo de supervisión vigente en cada momento. Y ello es así porque la entrada en vigor del MUS se ha realizado desde la perspectiva de otorgar una mayor coherencia a la supervisión bancaria en la zona del euro, derivada del establecimiento en Europa de la unión bancaria, lo que ha conllevado la creación de un nuevo marco de actuación común. Este nuevo marco mantiene las facultades y las funciones que le corresponden al supervisor prudencial de las entidades de crédito a través de su normativa de aplicación, aunque adaptando el modelo y la forma de ejecución a través de los cuales aquella se lleva a efecto, bajo la base de la cooperación e interrelación de las funciones y facultades del Banco Central Europeo y las Autoridades Supervisoras Nacionales, articuladas a través distintos elementos de cohesión, como son, entre otros, el Consejo de Supervisión y los propios Equipos Conjuntos de Supervisión.

5 Consideraciones finales

Existe un consenso generalizado entre reguladores, supervisores, analistas y las propias entidades integrantes del sector financiero en que la aplicación de las mejores prácticas en materia de gobierno corporativo se ha convertido en estos últimos años en uno de los componentes esenciales a la hora de valorar la posición presente y futura de los sujetos intervinientes en este sector. Todo ello en la medida en que una adecuada gobernanza

puede coadyuvar positivamente a garantizar una apropiada planificación estratégica, una correcta toma de decisiones, y una gestión eficiente y transparente de la correspondiente entidad, contribuyendo a su estabilidad y a alcanzar los niveles lógicos de rentabilidad.

La intensidad de la reciente crisis financiera ha llevado a concluir que en un negocio tan complejo —y, en parte, sujeto a distintos elementos impredecibles— como es el bancario es necesario contar con aquellos miembros de los órganos de administración y altos directivos de las entidades de crédito que puedan acreditar el mayor nivel de competencia posible. La experiencia de muchos de los acontecimientos pasados ha probado la utilidad de que los profesionales más idóneos —entendiendo esta expresión en su triple componente de conocimientos, experiencia y honorabilidad— ocupen los puestos de responsabilidad en el sector. Si a ello se une un adecuado funcionamiento del consejo de administración, así como de las comisiones delegadas permanentes y de los comités de auditoría, retribuciones, nombramientos y riesgos, se habrá avanzado significativamente en la mejor gestión del negocio y en la consecución de los objetivos que debe alcanzar este.

Como hemos tenido oportunidad de exponer a lo largo de este artículo, pocos ámbitos de actuación regulatorios han sufrido una modificación tan evidente en períodos recientes como el del gobierno corporativo. Se han introducido novedades dirigidas a mejorar el régimen, ya señalado, de idoneidad de los altos cargos —al que también deberían añadirse los componentes de suficiente dedicación de tiempo y fijación de las incompatibilidades para su ejercicio— y se han incorporado otros elementos sustanciales a esta nueva regulación, como son los relativos a la política de remuneraciones y a la creación y consolidación de sistemas y principios básicos en materia de gobierno corporativo.

Pero, una vez establecido este nuevo régimen, resulta necesario resaltar la extrema relevancia que adquiere cumplir con él en su vertiente formal, y, fundamentalmente, en la material. Por ello, es necesario que las entidades de crédito cuenten con estructuras organizativas coherentes y con líneas de responsabilidad bien definidas, no solo en su configuración, sino sobre todo en su aplicación práctica, de tal modo que el ejercicio de cada uno de los cargos responda a la plasmación de las funciones que específicamente le corresponden. Del mismo modo, la existencia de procedimientos, mecanismos y políticas de control interno tiene pleno sentido si se produce un desarrollo eficiente de estos, es decir, si se atiende a su dimensión de utilidad práctica. Esto puede trasladarse con mayor carga de convicción a un componente tan esencial de la actuación de una entidad de crédito como es el control del riesgo, donde la efectividad de su correcta implementación va a incidir directamente en la evolución de la propia entidad tanto a corto como a largo plazo.

Debe tenerse en cuenta que el adecuado desarrollo de los estándares de buen gobierno tiene una influencia notable en la percepción y conocimiento que sobre una determinada entidad llegan a alcanzar los accionistas e inversores que guarden relación con ella. Esta es, en parte, la razón de la existencia de esas normas de gobernanza, normas que se aplican a distintas entidades que intervienen en los mercados o que forman parte de una tipología de sociedades mercantiles a las que se les aplican, pues aportan el necesario grado de transparencia que se requiere para que esos actores, bien accionistas, bien inversores, tengan un fiable conocimiento de la actividad de la correspondiente entidad.

Por eso, es esencial que este ejercicio de buen gobierno, con todas las exigencias normativas que guardan relación con el mismo, no se quede solo en su componente formal, que obviamente debe alcanzar, sino que muestre su plena eficacia en su aplicación material, que es la que le va a otorgar utilidad. Esta consideración, a la que se deberían ajustar todas

las entidades afectadas por dichas normas, adquiere especial relevancia cuando se refiere a las entidades de crédito, al desempeñar estas, en su condición de actores del sector bancario, un papel preponderante en la actividad económica de cualquier país.

Ya hemos reseñado previamente que, en este particular ámbito del gobierno corporativo, no se trata solamente de promover el desarrollo del buen gobierno de estas entidades bancarias anudándolo a su concepción tradicional, que tiende más a su alineación con los intereses de sus accionistas o, incluso, de sus potenciales inversores. Por el contrario, debe extenderse más allá de ese entorno, llegando a resultar enormemente significativo para el interés general, al coadyuvar al buen funcionamiento de los sistemas de pagos, a la preservación de la estabilidad financiera y a la protección de los depositantes y clientes, lo que supone, de hecho, ampliar su ámbito de influencia a prácticamente todos los ciudadanos.

Todas estas razones llevan a incidir en la necesidad de que las entidades de crédito fijen entre sus prioridades las de alcanzar, en el desarrollo de sus actividades, las mayores cotas posibles en la aplicación de los sistemas y principios de gobierno corporativo, en la consecución de un adecuado ejercicio de buen gobierno, y en la correcta elección de los altos cargos que deben dirigir las y gestionarlas. De esta forma, se conseguirá ejercer el negocio bancario de una forma más transparente y eficiente, elevando el grado de confianza de terceros en sus actuaciones, y especialmente de sus clientes, lo que resulta fundamental en un ámbito de actividad como es el bancario, que tiene precisamente en esa confianza en las entidades uno de los elementos claves de su configuración.

