

17.04.2023

Participación en el Seminario sobre gobernanza «Consejos de administración diversos y eficaces en un entorno cambiante y competitivo»*

BCE y Florence School of Banking and Finance

Florencia

Margarita Delgado

Subgobernadora

* Traducción al español del original en inglés

Quisiera comenzar agradeciendo su invitación a este seminario. Es un placer y un honor para mí poder participar en este evento.

El papel supervisor del consejo de administración es uno de los elementos esenciales de una buena gobernanza y un área clave de la atención supervisora. El Mecanismo Único de Supervisión (MUS) aborda estructuras heterogéneas y enfoques de gestión diferentes, lo que ha hecho necesario diseñar un marco supervisor abierto.

En último término, para lograr una supervisión rigurosa es preciso encontrar el equilibrio adecuado entre análisis crítico, participación e independencia.

En primer lugar, por «análisis crítico» me refiero a la capacidad de los miembros del consejo para participar en los debates. En este sentido, los consejeros no ejecutivos han de poder mejorar la calidad del debate y tener la posibilidad, la capacidad y la habilidad de cuestionar las decisiones adoptadas por los miembros ejecutivos. Para ello, necesitan disponer de información fiable y oportuna, sin la cual no puede haber debates constructivos ni procesos de toma de decisiones eficaces. Pero el análisis crítico no es incompatible con el apoyo que el consejo de administración debe brindar a la alta dirección.

En este contexto, la diversidad de conocimientos es un aspecto relevante y no solo una cuestión de género, pese a que aún hay bancos que carecen de políticas de diversidad o de objetivos internos de diversidad de género en los consejos de administración. De hecho, al cierre de 2021, una tercera parte de las entidades bajo nuestra supervisión directa incumplió sus objetivos internos de representación de género en los consejos.

Pero, como he comentado, no se trata únicamente de una cuestión de género. El consejo de administración debe tener una diversidad de conocimientos adecuada para poder abordar los retos que afronta el sector financiero. Me refiero, por ejemplo, a las estrategias de digitalización y a los riesgos climáticos. Esto no significa que los consejeros hayan de ser expertos en estas materias, pero sí que deben tener el conocimiento suficiente para comprender dichos retos con el fin de adoptar decisiones bien fundadas.

Al final de 2021, solo en alrededor de una quinta parte de los bancos de mayor tamaño del área del euro el consejo de administración contaba con suficientes conocimientos especializados en tecnologías de la información. Elevar esta proporción será fundamental para que los bancos puedan desenvolverse satisfactoriamente en la era digital¹.

En segundo lugar, la participación de los miembros del consejo es crucial. Los consejeros deben desempeñar sus funciones de manera responsable y mantener niveles de profesionalidad. Han de dedicar el tiempo adecuado a leer y comprender toda la documentación para estar bien preparados para sus reuniones. Asimismo, deben tener la posibilidad de solicitar aclaraciones por adelantado, cuando sea necesario, para asegurarse de que disponen de conocimientos suficientes para apoyar o cuestionar las decisiones.

Por último, como ya he mencionado, no cabe duda de que la independencia es esencial. Las entidades deben contar con un número adecuado de consejeros independientes para contribuir a la toma de decisiones de manera objetiva y asegurar una actitud neutral en el seno del consejo. Estos deben ser nombrados en reconocimiento de su reputación personal y profesional, y desempeñar sus funciones sin que pueda interpretarse que actúan con

¹ Discurso pronunciado por Frank Elderson
<https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/speeches/date/2022/html/ssm.sp220611-fa99fcbb52.en.html>

parcialidad por tener alguna relación con la entidad, sus accionistas significativos o su equipo directivo.

Además, las entidades han de garantizar la independencia para evitar el pensamiento de grupo. El consejo de administración en su conjunto debe disponer de conocimientos, competencias y experiencia suficientes para comprender correctamente las actividades de la entidad con el fin de asegurar que toman decisiones de forma independiente y autónoma en beneficio de esta.

Cultura de riesgos

Otro factor que quisiera subrayar es la importancia de promover una cultura de riesgos sólida en toda la entidad.

Los aspectos a los que me refería antes (análisis crítico, participación e independencia) son las piedras angulares de una buena estructura organizativa interna.

Una cultura de riesgos adecuada emana del consejo de administración, pero ha de estar correctamente arraigada en toda la organización, sobre todo en la alta dirección. Describiría esta dinámica como *tone from the top and echo from the middle* («marcar la pauta desde arriba y transmitirla desde el medio»).

Decisiones como asumir demasiados riesgos o anteponer los intereses a corto plazo del banco a los intereses a más largo plazo pueden dañar la reputación y la cultura de una organización. El consejo de administración es responsable de fijar la estrategia y definir un modelo de negocio sostenible que sea apropiado para la entidad, sin perderse en los detalles. De los detalles se encarga la alta dirección.

La banca es un sector muy vulnerable a la incertidumbre y a los problemas reputacionales. Por ello, además de los factores a los que me he referido antes, como los controles de riesgos y la calidad de la información, se necesita también una cultura de riesgos clara y sólida.

Esta cuestión fue importante en las recientes turbulencias financieras, en particular en el episodio provocado por la quiebra de Silicon Valley Bank. Aunque muchos de los factores subyacentes de este caso aún no se han analizado debidamente, sí cabría destacar los siguientes: las deficiencias en la gestión de riesgos (como el de tipo de interés y el de liquidez), una gobernanza ineficaz y un modelo de negocio inapropiado, además de las deficiencias en el perfil de gestión de activos y pasivos o las exposiciones frente a entidades financieras no bancarias². Otros han señalado también las lagunas existentes en los marcos de regulación y supervisión, y el período prolongado de tipos de interés bajos y de abundante liquidez. Si bien estos últimos factores son todos ciertos, este episodio ha puesto de manifiesto que algunos bancos, incluso en la actualidad, siguen incumpliendo prácticas básicas de gestión de riesgos y de gobernanza.

Ahora bien, ¿cuáles son los fundamentos de la gestión y vigilancia de los riesgos por parte de los bancos? Más allá de los principios de gobierno corporativo para bancos de 2015 del Comité de Basilea³, no existe un enfoque único de buen gobierno corporativo. El objetivo

² Hernández de Cos, abril de 2023
https://www.bde.es/bde/es/secciones/prensa/intervpub/Discursos_del_Go/gobernador--bis-innovation-hub-eurosystem-centre---regtech-and-suptech-in-the-context-of-cryptocurrencies-and-decentralised-finance-.html

³ <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.htm>.

evidente es lograr una gestión de riesgos y una toma de decisiones bien fundadas. El consejo de administración, la alta dirección y la función de gestión de riesgos de los bancos han de ser capaces de formular las preguntas adecuadas de forma oportuna y de adoptar decisiones creíbles para reforzar la resiliencia operacional y crítica. Este parece ser el auténtico reto, incluso ahora.

Los bancos deben poder responder con prontitud a cambios importantes —como un crecimiento rápido, una concentración excesiva de las fuentes de financiación, una gestión ineficaz de los activos y los pasivos, casos de conductas inapropiadas, cambios en el entorno económico (la normalización de la política monetaria o el crecimiento económico, por ejemplo)—, y tener la capacidad de considerar los escenarios de las pruebas de resistencia.

Nuestra experiencia en el MUS nos dice que los bancos han mejorado la estructura y el diseño de su gobernanza en los últimos años. No obstante, sigue habiendo retos a la hora de aplicar algunos cambios y lograr que sean eficaces.

La revisión temática llevada a cabo en 2015 fue el primer ejercicio horizontal que se tradujo en mejoras tangibles en el diseño de los órganos de administración de las entidades. Sin embargo, aún se han de realizar esfuerzos por mejorar el papel supervisor y la capacidad de análisis crítico de los consejos.

Se ha avanzado en algunas áreas, por ejemplo, en la composición del consejo (en términos de conocimientos colectivos y diversidad), en la autorreflexión sobre su eficacia y en la calidad de la documentación y de las actas de las reuniones. Con todo, persisten algunos retos, particularmente con respecto al papel supervisor y a la capacidad de análisis crítico de los consejos, la insuficiencia de políticas de idoneidad internas para la selección y evaluación de sus miembros, la inclusión de una perspectiva de riesgo adecuada en los debates y en la toma de decisiones, el conjunto de competencias colectivas de los consejos y el grado de independencia formal dentro del consejo.

La gobernanza es un ámbito al que los supervisores prestamos mucha atención, ya que somos conscientes de que es importante que su estructura y funcionamiento sean sólidos. Prueba de ello es que, de las 7.371 deficiencias detectadas en esta área desde la creación del MUS, 1.303 siguen pendientes de subsanar. Esto se debe a que siempre existe margen de mejora y a que la gobernanza no debería considerarse algo estático, sino todo lo contrario, dado que se tiene que actualizar para abordar adecuadamente nuevos retos (riesgos climáticos, ASG [ambientales, sociales y de gobernanza], digitalización, etc.) conforme van surgiendo.

¿Cómo podemos seguir animando a nuestras entidades a que mejoren su marco de gobernanza? Creo que debemos continuar desarrollando nuestras actividades supervisoras intensificándolas a través de un proceso de escalado (*escalation ladder*), e insistir en que la fortaleza del consejo de administración es fundamental para el buen funcionamiento de los bancos. Así pues, deberíamos seguir reforzando la normativa sobre gobernanza para dotarla de mayor claridad, en concreto en lo relativo a los procesos de evaluación de idoneidad y a la diversidad, con el fin de constituir consejos fuertes para una toma de decisiones bien fundada.

Consejeros no ejecutivos

En este proceso de toma de decisiones, los consejeros no ejecutivos desempeñan un papel crucial. Deben supervisar la gestión y centrarse en las cuestiones principales que preocupan a todas las partes interesadas, que, por supuesto, incluyen las actividades financieras habituales, pero también los riesgos emergentes que podrían afectar seriamente a los bancos que no estén debidamente preparados para afrontarlos. En el complejo entorno empresarial de hoy en día, las nuevas tecnologías y la transformación digital son uno de los principales focos de atención para todas las entidades, concretamente para los consejeros no ejecutivos. Nos encontramos en un contexto de evolución continua y muy rápida del mundo digital, así que es fundamental que las organizaciones estén preparadas y se adapten simultáneamente a las nuevas aplicaciones.

Me gustaría destacar dos factores clave a este respecto.

En primer lugar, la importancia de definir la estrategia de digitalización de la entidad. La digitalización es un concepto amplio que abarca distintos aspectos y que ha de estar claramente definido y especificado para cada entidad.

En segundo lugar, la importancia de establecer un marco robusto de resiliencia operacional. En la actualidad, la transformación digital en las entidades financieras avanza a un ritmo sin precedentes, pero la creciente digitalización también conlleva mayores riesgos de TIC (tecnologías de la información y la comunicación) y cibernéticos. No solo están aumentando los ataques maliciosos contra las entidades financieras y sus clientes, sino que la enorme complejidad de los sistemas de TIC de estas incrementa la probabilidad de que se cometan errores operativos. Asimismo, las entidades dependen cada vez más de terceros especializados, lo que con mucha frecuencia implica una cadena de suministro multinivel, y esta dependencia dificulta aún más la gestión del riesgo operacional.

Es evidente que no podemos hablar de transformación digital y de entornos tecnológicos sin mencionar la calidad de los datos. Disponer de datos fiables es el punto de partida para la cuantificación, la identificación y el seguimiento adecuados de cualquier riesgo, y para asegurar la detección oportuna de las posibles debilidades, así como la coordinación de las medidas necesarias.

Otra área que los supervisores han identificado como fuente de riesgo a medio plazo son los riesgos climáticos y medioambientales, que deberían seguirse de cerca para poder comprenderlos y reconocerlos debidamente. En general, el cumplimiento normativo y de los criterios ASG es cada vez más relevante, debido a su elevado impacto reputacional, y debe ser objeto de especial atención por parte de los bancos.

Funciones de control interno

Otro aspecto que me gustaría destacar es el papel clave que desempeñan las funciones de control interno en el correcto funcionamiento de las entidades, complementando la labor de la primera línea de defensa.

El consejo de administración debe tener acceso total y directo a los responsables de las funciones de control interno (función de gestión de riesgos, función de cumplimiento y auditoría interna). En otras palabras, la interacción entre el consejo de administración y los responsables de esas funciones no debe realizarse a través de un nivel intermedio de dirección ejecutiva. La presentación de información al consejo debería sustentarse en

sistemas internos ágiles capaces de producir datos fiables para facilitar debates constructivos y procesos de toma de decisiones eficaces.

En general, el funcionamiento de las funciones de auditoría interna y de gestión de riesgos está más desarrollado que el de la función de cumplimiento, cuyo papel ha cambiado/se ha ampliado en los últimos años. Por tanto, esta última función tiene más margen de mejora.

Las principales áreas prioritarias identificadas por el MUS en relación con las funciones de control interno son:

- (i) La capacidad de análisis crítico del consejo y su responsabilidad en la subsanación de las deficiencias.
- (ii) En la mayoría de entidades del MUS, los responsables de las funciones de control interno tienen acceso directo e informan de lo que les preocupa directamente al consejo de administración, en consonancia con las directrices de la EBA sobre gobierno interno. Sin embargo, la frecuencia y el nivel de detalle de la información proporcionada es también un área prioritaria.
- (iii) El equilibrio adecuado entre suficiente participación e independencia.
- (iv) El rango de las funciones de control; a este respecto la función de auditoría interna está mejor posicionada, mientras que la función de cumplimiento tiene un rango más bajo o incluso inadecuado.
- (v) La dirección y la supervisión centralizada de las funciones de control de las filiales del grupo.
- (vi) La dotación de personal de las funciones de control ha aumentado ligeramente (en especial en la función de cumplimiento), pero siguen faltando profesionales cualificados en algunas áreas especializadas (como ciberseguridad, digitalización o modelos internos).
- (vii) Con frecuencia, el ámbito cubierto por la función de cumplimiento no es exhaustivo o no está claro ni bien documentado.

El papel del consejo de administración, en particular a través de sus comités de supervisión (Auditoría, Riesgos, Nombramientos y Remuneraciones) es fundamental para asegurar que las funciones de control interno cuenten con el rango adecuado dentro de la entidad y con suficientes recursos. Además, el consejo de administración y sus comités deben facultar a las funciones de control interno para complementar la labor de la primera línea de defensa.

El consejo de administración debe cuestionar las funciones de control y supervisar adecuadamente el seguimiento de las deficiencias y debilidades señaladas por esas funciones. También debe demostrar voluntad de asumir la responsabilidad y participar activamente («marcar la pauta desde arriba»).

Agregación de datos sobre riesgos

El último punto que me gustaría abordar es la importancia de contar con datos precisos, relevantes y oportunos.

El MUS presta especial atención a la calidad general de los datos de las entidades supervisadas y a sus capacidades de agregación de datos sobre riesgos y presentación de

informes de riesgos, que se consideran esenciales para una gobernanza de los riesgos adecuada y un proceso de toma de decisiones bien fundadas en función del riesgo. De hecho, desde que se creó el MUS, han sido aspectos clave de la hoja de ruta de supervisión del BCE.

Contar con capacidades de agregación de datos sobre riesgos y prácticas de presentación de informes de riesgos que sean sólidas y robustas ha cobrado aún más importancia desde la crisis financiera mundial, que demostró que la capacidad de una entidad para gestionar los datos relacionados con los riesgos tiene un impacto significativo en su perfil global de riesgo y en la sostenibilidad de su modelo de negocio, especialmente en condiciones de tensión.

La presencia de consejeros con conocimientos especializados en tecnologías de la información ha aumentado considerablemente en los bancos, lo que les permite ser más conscientes de esta deficiencia y tomar decisiones mejor fundadas para aplicar un marco eficaz de agregación de datos sobre riesgos y presentación de informes de riesgos en toda la entidad.

Asimismo, algunas entidades han invertido en reforzar sus procesos, incluyendo cuadros de mando (*dashboards*) dinámicos en sus informes de riesgos, que permiten profundizar en varios tipos de riesgo.

En conclusión, aunque el conocimiento de las ventajas derivadas de una buena gestión de los datos sobre riesgos ha sido objeto de atención supervisora durante varios años, en las entidades se han producido pocos avances en este sentido. Por consiguiente, continúa siendo necesario mejorar la precisión y la puntualidad de los informes internos, dado que, de no hacerlo, la capacidad de los órganos de administración para tomar decisiones estratégicas acertadas se verá limitada.

Conclusiones

El papel supervisor del consejo es uno de los elementos esenciales de una buena gobernanza. Las competencias adecuadas, la capacidad de análisis crítico y la independencia son tres factores que aseguran una buena gobernanza de nuestras entidades y, por tanto, conviene que sus modelos de negocio y su gestión de riesgos estén orientados a aumentar su solidez y rentabilidad.