



BANCO CENTRAL  
DE LA REPÚBLICA ARGENTINA

COMUNICACIÓN “A” 5201	09/05/2011
-----------------------	------------

A LAS ENTIDADES FINANCIERAS:

Ref.: Circular  
RUNOR 1 - 964

***Lineamientos para el gobierno societario en entidades financieras.***

---

Nos dirigimos a Uds. para comunicarles que esta Institución adoptó la siguiente resolución:

- “1. Aprobar las normas sobre “Lineamientos para el gobierno societario en entidades financieras” a las que se refiere el Anexo a la presente comunicación.
2. Establecer que a partir del 2.1.12 las entidades financieras deberán tener implementado efectivamente un código de gobierno societario tomando en consideración los lineamientos a que se refiere el punto 1. de la presente comunicación.”

Saludamos a Uds. muy atentamente.

BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA

Darío C. Stefanelli  
Gerente Principal de Emisión y  
Consultas Normativas a/c

Alfredo A. Besio  
Subgerente General de Normas

ANEXO



-Índice-

Sección 1. Conceptos generales.

- 1.1. Alcance de los lineamientos.
- 1.2. Código de gobierno societario.
- 1.3. Directorio.
- 1.4. Alta Gerencia.
- 1.5. Consideraciones generales.

Sección 2. Directorio.

- 2.1. Funciones.
- 2.2. Independencia.
- 2.3. Objetivos estratégicos y valores organizacionales.
- 2.4. Responsabilidades.

Sección 3. Alta Gerencia.

- 3.1. Responsabilidades.
- 3.2. Decisiones gerenciales.

Sección 4. Comités.

- 4.1. Comité de auditoría.
- 4.2. Otros comités.

Sección 5. Auditorías interna y externa. Controles internos.

- 5.1. Auditorías interna y externa.
- 5.2. Controles internos.

Sección 6. Política de incentivos económicos al personal.

- 6.1. Aspectos generales.
- 6.2. Aspectos particulares.

Sección 7. Otras políticas organizacionales.

- 7.1. Política de transparencia.
- 7.2. Política de "conozca su estructura organizacional".
- 7.3. Política de gestión de riesgos.



B.C.R.A.	LINEAMIENTOS PARA EL GOBIERNO SOCIETARIO EN ENTIDADES FINANCIERAS
	Sección 1. Conceptos generales.

### 1.1. Alcance de los lineamientos.

El Banco Central de la República Argentina considera como una buena práctica en materia de gobierno societario la aplicación de los presentes lineamientos, los cuales se observarán en el contexto de las pertinentes disposiciones legales vigentes.

En ese sentido, las entidades financieras implementarán efectivamente en su organización un código de gobierno societario que comprenda a toda la entidad como disciplina integral de la gestión de todos los riesgos tomando en consideración los lineamientos contenidos en esta disposición, en forma proporcional a la dimensión, complejidad, importancia económica y perfil de riesgo de la entidad financiera y del grupo económico que integre. Los fundamentos de los criterios adoptados en ese código, de los cuales se dejará constancia en acta de Directorio, deberán ser puestos a disposición de la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias.

### 1.2. Código de gobierno societario.

El código de gobierno societario se refiere a la manera en la que el Directorio y la Alta Gerencia de la entidad financiera dirigen sus actividades y negocios, lo cual influye en la forma de:

- 1.2.1. Establecer las políticas para cumplir los objetivos societarios.
- 1.2.2. Asegurar que las actividades de la entidad cumplan con niveles de seguridad y solvencia necesarios y que se ajusten a las leyes y demás normas vigentes.
- 1.2.3. Definir los riesgos a asumir por la entidad.
- 1.2.4. Proteger los intereses de los depositantes.
- 1.2.5. Asumir sus responsabilidades frente a los accionistas y tener en cuenta los intereses de otros terceros relevantes.
- 1.2.6. Realizar las operaciones diarias.

### 1.3. Directorio.

El Directorio de la entidad financiera, entre otros aspectos, será responsable de:

- 1.3.1. Aprobar y supervisar la implementación del código de gobierno societario y de los principios y valores societarios.
- 1.3.2. Promover y revisar en forma periódica las estrategias generales de negocios y las políticas de la entidad financiera, incluida las de riesgos y la determinación de sus niveles aceptables.
- 1.3.3. Controlar que los niveles gerenciales tomen los pasos necesarios para identificar, evaluar, monitorear, controlar y mitigar los riesgos asumidos.

Versión: 1a.	COMUNICACIÓN "A" 5201	Vigencia: 09/05/2011	Página 1
--------------	-----------------------	-------------------------	----------



B.C.R.A.	LINEAMIENTOS PARA EL GOBIERNO SOCIETARIO EN ENTIDADES FINANCIERAS
	Sección 1. Conceptos generales.

#### 1.4. Alta Gerencia.

La Alta Gerencia, entre otros aspectos, será responsable de:

- 1.4.1. Implementar las estrategias y políticas aprobadas por el Directorio.
- 1.4.2. Desarrollar procesos que identifiquen, evalúen, monitoreen, controlen y mitiguen los riesgos en que incurre la entidad.
- 1.4.3. Implementar sistemas apropiados de control interno y monitorear su efectividad, reportando periódicamente al Directorio sobre el cumplimiento de los objetivos.

#### 1.5. Consideraciones generales.

Toda vez que en estas normas se mencione a la Asamblea de accionistas o al Directorio debe entenderse como estos órganos o las autoridades que cumplan funciones semejantes, independientemente de la designación utilizada por las entidades financieras.

Cuando se hace referencia a la Alta Gerencia se entiende por tal a la Gerencia General y a aquellos gerentes que tengan poder decisorio y dependan directamente de ésta o del presidente del Directorio, entre cuyas responsabilidades se encuentran las contempladas en el punto 1.4.

Asimismo, en el contexto de estas normas el vocablo “acciones” debe ser entendido como cualquier instrumento representativo del capital.

Además, cuando en estas normas se mencione el término “grupo económico” debe tenerse en cuenta la definición contenida en las normas sobre “Fraccionamiento del riesgo crediticio”, en tanto que para el caso del vocablo “subsidiarias” debe considerarse lo previsto en las normas sobre “Supervisión consolidada”.

Por otra parte, tal como se señala en el punto 1.1., la elaboración e implementación de un código de gobierno societario que tome en consideración las buenas prácticas contempladas en los presentes lineamientos debe efectuarse en el contexto de las pertinentes disposiciones legales vigentes.



B.C.R.A.	LINEAMIENTOS PARA EL GOBIERNO SOCIETARIO EN ENTIDADES FINANCIERAS
	Sección 2. Directorio.

Los miembros del Directorio deberán contar con los conocimientos y competencias necesarias para comprender claramente sus responsabilidades y funciones dentro del gobierno societario y obrar con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios en los asuntos de la entidad financiera.

En los casos en que la presidencia del Directorio sea ejercida por un miembro que desempeña también funciones ejecutivas, se adoptarán las medidas necesarias a los efectos de que las decisiones se mantengan en línea con los objetivos societarios.

### 2.1. Funciones.

El Directorio y cada uno de sus miembros -según corresponda-, deberán velar por la liquidez y solvencia de la entidad financiera, siendo los responsables últimos de las operaciones, de aprobar la estrategia global del negocio y la política y de instruir a la Alta Gerencia para que implemente los procedimientos de gestión de riesgos, los procesos y controles en esa materia. A tales fines, se considera como buena práctica que el Directorio:

- 2.1.1. Evalúe anualmente, teniendo en consideración, como mínimo, estos lineamientos si el código de gobierno societario implementado por la entidad financiera y, en su caso, por el grupo económico que controla, es adecuado a su perfil, complejidad e importancia, debiendo dejar constancia en acta de la evaluación realizada.
- 2.1.2. Monitoree el perfil de riesgo de la entidad.
- 2.1.3. Evite conflictos de intereses, incluso potenciales, en relación con sus actividades y compromisos con otras organizaciones.
- 2.1.4. Se abstenga de tomar decisiones cuando haya conflicto de intereses que le impida desempeñarse adecuada y objetivamente en sus obligaciones con la entidad.
- 2.1.5. Comprometa el tiempo y la dedicación necesarios para cumplir con sus responsabilidades.
- 2.1.6. Promueva la capacitación y desarrollo de los ejecutivos y defina programas de entrenamiento continuo para sus miembros y la Alta Gerencia, de manera tal de mantener un nivel adecuado de conocimiento y experiencia a medida que la entidad crece en tamaño y complejidad.
- 2.1.7. Realice la autoevaluación de su desempeño como órgano, y de cada uno de sus miembros, con indicación del procedimiento y/o modalidades aplicables.
- 2.1.8. Seleccione y, cuando sea necesario, reemplace a los principales ejecutivos y cuente con un plan apropiado para su sucesión de modo que los candidatos reúnan los requisitos necesarios para administrar la entidad.
- 2.1.9. Establezca estándares de desempeño para la Alta Gerencia compatibles con los objetivos y estrategias de la entidad.

Versión: 1a.	COMUNICACIÓN "A" 5201	Vigencia: 09/05/2011	Página 1
--------------	-----------------------	-------------------------	----------



B.C.R.A.	LINEAMIENTOS PARA EL GOBIERNO SOCIETARIO EN ENTIDADES FINANCIERAS
	Sección 2. Directorio.

- 2.1.10. Supervise a la Alta Gerencia de la entidad, ejerciendo su autoridad para obtener información suficiente en tiempo y forma que permita evaluar su desempeño.
- 2.1.11. Se reúna con regularidad con la Alta Gerencia para revisar las políticas, establezca canales de comunicación y monitoree el cumplimiento de los objetivos societarios.
- 2.1.12. Se reúna con regularidad con los auditores internos para revisar los resultados que surjan del monitoreo del control interno.
- 2.1.13. Fomente el buen funcionamiento de la entidad financiera, comprenda el marco regulatorio y asegure una relación efectiva con los supervisores.
- 2.1.14. Ejercer la debida diligencia en el proceso de contratación y seguimiento de la labor de los auditores externos, previa opinión del Comité de auditoría.
- 2.1.15. Se asegure de que la Alta Gerencia realiza un seguimiento apropiado y consistente de la implementación de sus políticas.
- 2.1.16. Apruebe, vigile y revise el diseño y el funcionamiento en la entidad del sistema de retribuciones de todo el personal y, de corresponder, del sistema de incentivos económicos al personal, conforme las disposiciones legales vigentes, asegurándose de que se implementen conforme lo previsto.
- 2.1.17. Tome conocimiento de la política de gobierno societario de sus subsidiarias.
- 2.2. Independencia.

Se considera como una buena práctica que el número de integrantes y la composición del Directorio sea tal que permita ejercer un juicio independiente para la toma de decisiones respecto del punto de vista de las áreas de administración y de intereses externos inapropiados.

La independencia y objetividad se pueden afianzar mediante la inclusión de directores independientes y calificados tendiente a prevenir conflictos de intereses o la adopción de decisiones contrarias al mejor interés de la institución. A esos fines vigilarán la integridad de la información financiera y no financiera, de las transacciones con personas vinculadas -conforme a la normativa vigente en la materia- y la designación y retribución de los principales ejecutivos.

En el caso de entidades en las cuales los miembros del Directorio cumplan también funciones ejecutivas, la entidad adoptará las medidas necesarias para minimizar los riesgos que pudiera generar tal situación.

A los efectos de estas disposiciones, se entiende que un miembro del Directorio de la entidad financiera no reúne la condición de independiente cuando se dé alguna de las siguientes situaciones:

- 2.2.1. exista relación de control conforme a las pautas establecidas en los puntos 1.1. y 1.2. del Anexo I a la Comunicación "A" 2140.

Versión: 1a.	COMUNICACIÓN "A" 5201	Vigencia: 09/05/2011	Página 2
--------------	-----------------------	-------------------------	----------



B.C.R.A.	LINEAMIENTOS PARA EL GOBIERNO SOCIETARIO EN ENTIDADES FINANCIERAS
	Sección 2. Directorio.

2.2.2. desempeñe funciones ejecutivas o las haya desempeñado durante los tres últimos años contados a partir del día siguiente al último en que haya ejercido efectivamente dicho cargo. En los casos de entidades financieras públicas ese plazo será de un año.

2.2.3. sea cónyuge o pariente hasta segundo grado de consanguinidad o primero de afinidad de quienes se encuentren en la condición de los puntos precedentes.

### 2.3. Objetivos estratégicos y valores organizacionales.

Con ajuste al objeto social establecido por la Asamblea de accionistas, se considera como buena práctica que el Directorio apruebe y supervise los objetivos estratégicos y los valores societarios, comunicándolos a toda la organización. A esos efectos, el Directorio:

2.3.1. Establecerá los objetivos estratégicos y un código de ética que reúna los estándares de conducta profesional de la entidad financiera y se responsabilizará de que esos objetivos y estándares sean ampliamente difundidos dentro de la entidad.

El código contendrá estándares profesionales y valores societarios -códigos de conductas y reglas inherentes a la responsabilidad social tanto interna como externa- para el Directorio, para la Alta Gerencia y para todo el personal. Resulta especialmente importante que estos estándares abarquen aspectos referidos a la regulación de los actos en competencia (realización de actos que importen competir con la entidad), la prevención de la corrupción y de otras prácticas ilegales o no éticas, realizadas en carácter de la función que cumple en la entidad o por cuenta propia.

2.3.2. Se asegurará de que la Alta Gerencia implemente procedimientos para promover conductas profesionales y que prevengan y/o limiten la existencia de actividades o situaciones que puedan afectar negativamente la calidad del gobierno societario, tales como:

2.3.2.1. Conflictos de intereses entre la entidad financiera, el Directorio, la Alta Gerencia y el grupo económico al que pertenece la entidad.

2.3.2.2. Operar con sus directores y administradores y con empresas o personas vinculadas con ellos, en condiciones más favorables que las acordadas de ordinario a su clientela, según las definiciones adoptadas en la materia por el Banco Central de la República Argentina.

### 2.4. Responsabilidades.

El Directorio establecerá y hará cumplir líneas claras de responsabilidad en toda la organización.

A tal fin, se considera como buena práctica que el Directorio:

2.4.1. Especifique sus facultades y responsabilidades y defina y apruebe con claridad las de la Alta Gerencia.

Versión: 1a.	COMUNICACIÓN "A" 5201	Vigencia: 09/05/2011	Página 3
--------------	-----------------------	-------------------------	----------



B.C.R.A.	LINEAMIENTOS PARA EL GOBIERNO SOCIETARIO EN ENTIDADES FINANCIERAS
	Sección 2. Directorio.

- 2.4.2. Supervise la gestión de la Alta Gerencia y su consistencia con las políticas definidas, como parte del sistema de control y equilibrio de poderes que corresponde a un adecuado gobierno societario.
- 2.4.3. Monitoree las operaciones de sus sucursales y de las subsidiarias que controla y que la administración de las operaciones se adecua a las políticas y procesos vigentes. Particularmente, supervisará la calidad de la información de las subsidiarias y sucursales y el cumplimiento de sus controles internos.
- 2.4.4. Se responsabilice por las actividades delegadas en terceros, las cuales deben ajustarse a la normativa vigente. Para ello, se asegurará de que se practique una “debida diligencia” para seleccionar a los prestadores, se fije una política vinculada a la delegación de actividades y a la selección del prestador, asegurándose de que la delegación no perjudique a los clientes ni la seguridad de las operaciones de la entidad; de mantener vigentes los planes de contingencia y de que el vínculo con el prestador se establezca mediante contratos que contemplen claramente los derechos y responsabilidades de las partes. Asimismo, evaluará el riesgo que supone concentrar actividades en uno o pocos prestadores.
- 2.4.5. Utilice efectivamente el trabajo llevado a cabo por las auditorías interna y externa y las funciones relacionadas con el sistema de control interno, conforme a lo establecido en la Sección 5.
- 2.4.6. Se asegure de que las políticas y prácticas de retribución de la entidad sean consistentes con su cultura, con sus objetivos de largo plazo, con su estrategia y con su ambiente de control.
- 2.4.7. Entienda la estructura operativa de la entidad, conforme a lo previsto en el punto 7.2. de la Sección 7.





B.C.R.A.	LINEAMIENTOS PARA EL GOBIERNO SOCIETARIO EN ENTIDADES FINANCIERAS
	Sección 3. Alta Gerencia.

Los integrantes de la Alta Gerencia deberán tener la idoneidad y experiencia necesarias en la actividad financiera para gestionar el negocio bajo su supervisión así como el control apropiado del personal de esas áreas.

### 3.1. Responsabilidades.

La Alta Gerencia, como una buena práctica, será responsable de:

- 3.1.1. Asegurar que las actividades de la entidad sean consistentes con la estrategia del negocio, las políticas aprobadas por el Directorio y los riesgos a asumir.
- 3.1.2. Implementar las políticas, procedimientos, procesos y controles necesarios para gestionar las operaciones y riesgos en forma prudente, cumplir con los objetivos estratégicos fijados por el Directorio y asegurar que éste reciba información relevante, íntegra y oportuna que le permita evaluar la gestión y analizar si las responsabilidades que asigne se cumplen efectivamente.
- 3.1.3. Monitorear a los gerentes de las distintas áreas de manera consistente con las políticas y procedimientos establecidos por el Directorio. Uno de los roles clave de la Alta Gerencia será establecer, bajo la guía del Directorio, un sistema de control interno efectivo.
- 3.1.4. Asignar responsabilidades al personal de la entidad sin perder de vista su obligación de vigilar el ejercicio de éstas y de establecer una estructura gerencial que fomente la asunción de responsabilidades.
- 3.1.5. Los resultados por su gestión en la entidad frente al Directorio.
- 3.1.6. Utilizar efectivamente el trabajo llevado a cabo por las auditorías interna y externa y las funciones relacionadas con el sistema de control interno, conforme a lo establecido en la Sección 5.
- 3.1.7. Entender en la estructura operativa de la entidad, conforme a lo contemplado en el punto 7.2. de la Sección 7.

### 3.2. Decisiones gerenciales.

Las principales decisiones gerenciales, en orden a las buenas prácticas, serán adoptadas por más de una persona. Es recomendable que la Alta Gerencia:

- 3.2.1. No se involucre en la toma de decisiones en cuestiones menores o de detalle de los negocios.
- 3.2.2. Gestione las distintas áreas teniendo en cuenta las opiniones de los Comités afines a dichas áreas.
- 3.2.3. Ejercer el control de las actividades de los funcionarios más influyentes, especialmente cuando obtienen rendimientos superiores a expectativas razonables.

Versión: 1a.	COMUNICACIÓN "A" 5201	Vigencia: 09/05/2011	Página 1
--------------	-----------------------	-------------------------	----------



B.C.R.A.	LINEAMIENTOS PARA EL GOBIERNO SOCIETARIO EN ENTIDADES FINANCIERAS
	Sección 4. Comités.

#### 4.1. Comité de auditoría.

Es recomendable que la mayoría de los miembros del Directorio que integren el Comité de auditoría, conforme a lo establecido por el Banco Central de la República Argentina en las "Normas mínimas sobre controles internos", revista la condición de independiente y que al menos uno de estos integrantes posea amplia experiencia en temas contables y/o financieros.

El Comité de auditoría deberá considerar la implementación de programas de capacitación para que sus miembros tengan una base de conocimientos apropiada que les permita desarrollar sus tareas.

#### 4.2. Otros comités.

De acuerdo con las dimensiones, complejidad, importancia económica y perfil de riesgo que presente la entidad financiera y el grupo económico de que se trate, se recomienda el establecimiento de otros comités especializados, con una clara definición y divulgación de sus mandatos, composición (incluidos los miembros considerados independientes) y procedimientos de trabajo.

Entre otros comités, se pueden mencionar los siguientes:

- 4.2.1. Comité de gestión de riesgos, que realizará un seguimiento de las actividades de la Alta Gerencia relacionadas con la gestión de los riesgos de crédito, de mercado, de liquidez y/o de activos y pasivos, operacional, de cumplimiento y de reputación, entre otros. Asimismo, asesorará al Directorio sobre los riesgos de la entidad.
- 4.2.2. Comité de incentivos al personal, encargado de vigilar que el sistema de incentivos económicos al personal sea consistente con la cultura, los objetivos, los negocios a largo plazo, la estrategia y el entorno de control de la entidad, según se formule en la pertinente política.
- 4.2.3. Comité de gobierno societario, que evalúa la gestión del Directorio y la renovación y sustitución de la Alta Gerencia.
- 4.2.4. Comité de ética y cumplimiento, que asegure que la entidad cuenta con medios adecuados para promover la toma de decisiones apropiadas y el cumplimiento de las regulaciones internas y externas.

Tanto los directores independientes como aquellos que no reúnan esa condición, pero posean conocimientos y aptitudes relevantes, deberían tener un rol clave en tales comités. A los efectos de maximizar la objetividad, es conveniente que la mayoría de los miembros revistan la condición de independiente, contemplando en su caso las situaciones previstas en el primer párrafo de este punto y la naturaleza específica de la entidad.

Los citados comités no son excluyentes de otros que se puedan exigir de manera específica por normas del Banco Central de la República Argentina.

Versión: 1a.	COMUNICACIÓN "A" 5201	Vigencia: 09/05/2011	Página 1
--------------	-----------------------	-------------------------	----------



B.C.R.A.	LINEAMIENTOS PARA EL GOBIERNO SOCIETARIO EN ENTIDADES FINANCIERAS
	Sección 5. Auditorías interna y externa. Controles internos.

## 5.1. Auditorías interna y externa.

### 5.1.1. Auditoría interna.

Para mejorar la eficacia de la auditoría interna en la identificación de problemas en los sistemas de gestión de riesgos y de control interno, es necesario -en orden a las buenas prácticas- que el Directorio y la Alta Gerencia de la entidad:

- 5.1.1.1. Reconozcan la importancia de los procesos de auditoría y control interno y la comuniquen a toda la entidad financiera.
- 5.1.1.2. Utilicen en forma oportuna y eficaz las conclusiones de la auditoría interna y exijan a las gerencias la rápida corrección de los problemas.
- 5.1.1.3. Fomenten la independencia del auditor interno respecto de las áreas y procesos controlados por la auditoría interna.
- 5.1.1.4. Encarguen a los auditores internos que evalúen la eficacia de los controles internos clave.

### 5.1.2. Auditoría externa.

Para mejorar la eficacia de la auditoría externa en su tarea de obtener una razonable conclusión respecto a que los estados contables representan adecuadamente la situación financiera y los resultados de la entidad financiera, es preciso -en orden a las buenas prácticas- que el Directorio, a través de la intervención del Comité de auditoría y la Alta Gerencia:

- 5.1.2.1. Monitoree que los auditores externos cumplan con los estándares profesionales para la auditoría externa.
- 5.1.2.2. Provea los mecanismos para que los informes a ser presentados por los auditores externos de las entidades financieras no contengan limitaciones en el alcance como consecuencia de que parte de la tarea ha sido desarrollada por otro auditor externo.
- 5.1.2.3. Encomiende a los auditores externos la evaluación de los procesos de control interno relacionados con la información de los estados contables.
- 5.1.2.4. Se asegure de que los auditores externos comprendan que tienen el deber de ejercer la debida diligencia profesional en la realización de la auditoría.

### 5.1.3. Independencia.

El Directorio deberá asegurarse de que el profesional que lleva a cabo la función de auditoría interna en la entidad financiera no sea el mismo profesional -o parte del equipo de profesionales- que ejerce la función de auditoría externa, de modo de no afectar la independencia y objetividad de ambas funciones.

Versión: 1a.	COMUNICACIÓN "A" 5201	Vigencia: 09/05/2011	Página 1
--------------	-----------------------	-------------------------	----------



B.C.R.A.	LINEAMIENTOS PARA EL GOBIERNO SOCIETARIO EN ENTIDADES FINANCIERAS
	Sección 5. Auditorías interna y externa. Controles internos.

#### 5.1.4. Acceso a la información.

El Directorio, a través de la intervención del Comité de auditoría, tiene la responsabilidad de asegurar que tanto la función de auditoría interna como la de auditoría externa tengan acceso irrestricto a todos los sectores y a toda la información de la entidad.

El Comité de auditoría deberá coordinar los esfuerzos de las auditorías externa e interna, mantener un diálogo fluido con éstas y monitorear el cumplimiento de las tareas comprometidas. En el caso de las entidades financieras públicas, además deberá mantener, de corresponder, un diálogo con las instituciones de auditorías estatales y otros organismos de supervisión estatal responsables.

#### 5.2. Controles internos.

La entidad financiera deberá implementar adecuadas funciones de control interno, incluyendo funciones de cumplimiento para, entre otras cuestiones, monitorear regularmente el cumplimiento de las reglas de gobierno societario y de las regulaciones, códigos y políticas a las cuales está sujeta la entidad. Asimismo, deberán reportarse las desviaciones al nivel gerencial pertinente y, cuando fuere necesario, informar al Directorio.

Los controles internos deberán ser acordes al tamaño y a la complejidad de la actividad de la entidad financiera, e incluir normas claras sobre la delegación de facultades y la asignación de responsabilidades y sobre las funciones independientes de auditoría interna y de cumplimiento para comprobar la observancia de estos controles así como de la legislación y la regulación aplicables.

El término “función de cumplimiento” no hace referencia necesariamente a una unidad organizativa, ya que el personal responsable del cumplimiento puede formar parte de las unidades de negocio operativas o de las sucursales y puede estar bajo la autoridad de una línea de negocios operativa, siempre y cuando también responda ante el jefe de cumplimiento de la entidad.



B.C.R.A.	LINEAMIENTOS PARA EL GOBIERNO SOCIETARIO EN ENTIDADES FINANCIERAS
	Sección 6. Política de incentivos económicos al personal.

### 6.1. Aspectos generales.

Las buenas prácticas previstas en esta sección se observarán en el contexto de las pertinentes disposiciones legales vigentes y tienen como objetivo reducir los estímulos hacia una toma excesiva de riesgos que puedan surgir de la estructura del sistema de incentivos económicos al personal (a través de bonos, premios, etc.) de las entidades financieras, no prescribiendo una forma particular de incentivar económicamente al personal ni un nivel que se considere adecuado para tales incentivos.

En el caso de entidades financieras que cuenten con un sistema de incentivos económicos al personal, se considerará como buena práctica que ese sistema atienda a sus objetivos, cultura y actividades y esté en línea con las demás herramientas de gerenciamiento a los fines de lograr una asunción prudente de riesgos. Dicho sistema será parte integral de la gestión de riesgos y del gobierno societario de la entidad.

### 6.2. Aspectos particulares.

#### 6.2.1. Directorio.

6.2.1.1. El Directorio prestará especial atención al diseño -el cual debe incluir los respectivos controles- y a la implementación del sistema de incentivos económicos al personal, no debiendo estar su control a cargo de la Alta Gerencia.

6.2.1.2. Se considera como una buena práctica que los miembros del Directorio que revistan la condición de independientes posean experiencia en la gestión de riesgos y conocimientos en sistemas de retribuciones, teniendo la responsabilidad de asegurar que los incentivos económicos que se acuerdan a la Alta Gerencia se adecuen a los lineamientos previstos en la presente sección.

6.2.1.3. El Directorio monitoreará y revisará el sistema de incentivos económicos al personal para asegurarse de que funciona de acuerdo con lo previsto y de que cumpla con las políticas y procedimientos aprobados.

Los incentivos que se determinen mediante el sistema, las medidas de riesgo y los riesgos efectivamente asumidos se evaluarán regularmente a fin de verificar su consistencia con los objetivos propuestos en su diseño.

#### 6.2.2. Comité de incentivos al personal.

Se considera como una buena práctica que las entidades financieras con una significativa dimensión, complejidad, importancia económica y perfil de riesgo -considerando el grupo económico al cual pertenezca- cuenten a nivel del Directorio con un Comité que vigile el diseño del sistema de incentivos económicos al personal y su implementación en representación del Directorio, en tanto reúna las siguientes características:

6.2.2.1. Se constituya de modo tal que le permita ejercitar un juicio competente e independiente sobre las políticas y prácticas para incentivar económicamente al personal para la gestión de los riesgos, el capital y la liquidez.



B.C.R.A.	LINEAMIENTOS PARA EL GOBIERNO SOCIETARIO EN ENTIDADES FINANCIERAS
	Sección 6. Política de incentivos económicos al personal.

6.2.2.2. Trabaje en estrecha colaboración, en su caso, con el Comité de gestión de riesgos de la entidad en la evaluación de los estímulos generados por el mencionado sistema de incentivos económicos al personal.

6.2.2.3. Promueva que la política para incentivar económicamente al personal se ajuste a los lineamientos previstos en la presente sección y a la legislación vigente en la materia.

6.2.2.4. Asegure que se lleve a cabo una evaluación anual del sistema de incentivos económicos al personal -la que puede ser encargada a un organismo externo-, que sea conducida en forma independiente de la Alta Gerencia de la entidad y puesta a disposición de la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias.

#### 6.2.3. Personal con funciones de control financiero y de control de riesgo.

Se considera como buena práctica que cuando existan incentivos económicos para el personal que realiza tareas de control financiero y de control de riesgo, la determinación de tales incentivos resulte independiente de las áreas de negocios que supervisa y sean adecuados a su rol en la organización; así como que las medidas de desempeño de dicho personal tengan en cuenta principalmente el logro de los objetivos asignados a sus funciones.

#### 6.2.4. Sistema de incentivos económicos al personal. Criterios prudentes de toma de riesgo.

En materia de alineamiento de los incentivos con criterios prudentes de toma de riesgo, se consideran buenas prácticas que:

6.2.4.1. El sistema de incentivos económicos al personal tome en cuenta los riesgos que el personal asume en nombre de la entidad, considerando tanto los riesgos futuros como aquellos ya asumidos, y ajuste los incentivos por todos los riesgos, incluyendo aquellos de difícil medición, como los riesgos de liquidez y de reputación y el costo del capital, empleando el Comité de incentivos al personal su criterio para calcular el ajuste por riesgo.

6.2.4.2. El sistema de incentivos económicos al personal no asigne igual importe a funcionarios o unidades de negocios que generen similar utilidad en el corto plazo pero con diferentes niveles de riesgo.

6.2.4.3. El sistema vincule los fondos destinados al pago de incentivos con el resultado general obtenido por la entidad financiera.

El total de tales incentivos económicos, en el caso de entidades financieras con una significativa dimensión, complejidad, importancia económica y perfil de riesgo -considerando el grupo económico al cual pertenezca-, no debe limitar la política establecida en materia de mantenimiento y fortalecimiento de su capital. En este caso, esos fondos y su asignación dentro de la entidad tendrán en cuenta el rango completo de riesgos actuales y potenciales, y en particular:

- el costo y la cantidad de capital requerido para hacer frente al riesgo asumido;

Versión: 1a.	COMUNICACIÓN "A" 5201	Vigencia: 09/05/2011	Página 2
--------------	-----------------------	-------------------------	----------



B.C.R.A.	LINEAMIENTOS PARA EL GOBIERNO SOCIETARIO EN ENTIDADES FINANCIERAS
	Sección 6. Política de incentivos económicos al personal.

- el costo y el monto de riesgo de liquidez asumido para llevar adelante el negocio; y
- la consistencia con la oportunidad y probabilidad de ingresos futuros potenciales que se incorporen a las ganancias actuales.

6.2.4.4. Los incentivos económicos al personal se vinculen con la contribución individual y de cada unidad de negocio al desempeño de la entidad, reduciéndose cuando los resultados de la entidad, de la división o de la unidad de negocios disminuyan hasta eventualmente eliminarse cuando se registren pérdidas.

6.2.4.5. El calendario de pagos de los incentivos sea sensible al horizonte temporal de los riesgos, difiriéndose en la medida de lo posible, de manera acorde con la realización de los resultados.

6.2.4.6. La liquidación de las distintas modalidades de incentivos económicos al personal se efectúe conforme las disposiciones legales vigentes.

Tal como se señala en el primer párrafo del punto 6.1., las buenas prácticas previstas en este punto se observarán con sujeción a las disposiciones legales vigentes en la materia.

6.2.5. Supervisión por parte de Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias.

La Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias tendrá en cuenta las prácticas en materia de incentivos económicos al personal adoptadas por la entidad al realizar la evaluación de sus riesgos, considerando, entre otros aspectos, si se adecuan al perfil de riesgo, capital y liquidez de la entidad. A esos efectos, deberá tener acceso a toda la información que estime necesaria.



B.C.R.A.	LINEAMIENTOS PARA EL GOBIERNO SOCIETARIO EN ENTIDADES FINANCIERAS
	Sección 7. Otras políticas organizacionales.

#### 7.1. Política de transparencia.

A los fines de que la entidad financiera sea dirigida con transparencia, es recomendable una apropiada divulgación de la información hacia el depositante, inversor, accionista y público en general que promueva la disciplina de mercado y, por ende, un buen gobierno societario.

El objetivo de la política de transparencia en el gobierno societario es proveer a las citadas partes de la información necesaria para que evalúen la efectividad en la gestión del Directorio y de la Alta Gerencia.

La publicación de informes sobre los aspectos del gobierno societario puede asistir a los participantes del mercado y a otras partes interesadas en el monitoreo de la fortaleza y solvencia de la entidad.

Es deseable incluir en los sitios públicos de las entidades financieras (páginas de internet) y en nota, memoria a los estados contables u otra información periódica, según corresponda, la siguiente información, en función del tamaño, complejidad y estructura propietaria, importancia económica y perfil de riesgo de la entidad, dependiendo también de si la entidad cotiza o no en bolsas:

- 7.1.1. Estructura del Directorio (conformación según el estatuto, tamaño, miembros, proceso de selección, calificaciones, criterio de independencia, intereses particulares en transacciones o asuntos que afecten a la entidad financiera) y de la Alta Gerencia (responsabilidades, líneas de reportes, calificaciones y experiencia) y miembros de los comités (misión, objetivos y responsabilidades).
- 7.1.2. Estructura propietaria básica (principales accionistas, su participación en el capital y derecho a voto y representación en el Directorio y en la Alta Gerencia).
- 7.1.3. Estructura organizacional (organigrama general, líneas de negocios, subsidiarias, sucursales, comités).
- 7.1.4. Información relativa a sus prácticas de incentivos económicos al personal: información sobre el proceso de decisión utilizado para determinar la política de incentivos, características más importantes del diseño del sistema e información cuantitativa agregada del monto de los incentivos, etc.
- 7.1.5. Política de conducta en los negocios y/o código de ética, como también la política o estructura de gobierno aplicable.
- 7.1.6. Su rol de agente financiero del sector público no financiero, de resultar aplicable.
- 7.1.7. En las entidades financieras públicas, la definición de la política en función de su naturaleza jurídica conforme su carta orgánica y/o estatutos.
- 7.1.8. Las políticas relativas a los conflictos de intereses, la naturaleza y extensión de las operaciones con las subsidiarias y vinculados, incluyendo los asuntos relacionados con la entidad en los cuales los miembros del Directorio y/o la Alta Gerencia tengan intereses directos, indirectos o en nombre de terceros distintos de la entidad.

Versión: 1a.	COMUNICACIÓN "A" 5201	Vigencia: 09/05/2011	Página 1
--------------	-----------------------	-------------------------	----------





B.C.R.A.	LINEAMIENTOS PARA EL GOBIERNO SOCIETARIO EN ENTIDADES FINANCIERAS
	Sección 7. Otras políticas organizacionales.

7.1.9. En los casos de que se utilicen estructuras complejas (tales como fideicomisos), de cuya exposición en los estados contables no surjan suficientes datos en materia de negocios y riesgos: información adecuada sobre el propósito, estrategias, riesgos y controles respecto de tales actividades.

7.1.10. Además de los informes sobre gobierno societario, es recomendable que se ponga a disposición de los depositantes y del público en general, ya sea en el sitio de Internet de la entidad financiera o por otro medio, la memoria del Directorio y los estados contables completos, con sus notas, anexos e informes del síndico y del auditor externo, de modo de brindar una información clara y exhaustiva de la situación económico financiera de la entidad.

## 7.2. Política de "conozca su estructura organizacional".

En línea con las buenas prácticas, el Directorio y la Alta Gerencia deberán entender en la estructura operativa de la entidad, incluidas las estructuras a que se refiere el punto 7.1.9. (principio de "conozca su estructura organizacional").

El Directorio deberá establecer políticas y límites para operar con determinadas jurisdicciones del exterior y para el uso de estructuras complejas o de menor transparencia, para operaciones propias o por cuenta de terceros. Asimismo, deberá asegurar que la Alta Gerencia dé cumplimiento a las políticas referidas a la identificación y gestión de los riesgos -incluso legal y de reputación- asociados a tales operaciones, actividades o estructuras. Por su parte, la Alta Gerencia bajo la supervisión del Directorio, deberá documentar este proceso de evaluación, autorización y gestión del riesgo, para dotarlo de mayor transparencia para los auditores y supervisores.

El Directorio deberá adoptar medidas y asegurar que los riesgos de estas actividades se comprendan y gestionen adecuadamente, tales como:

7.2.1. Comprobar que la Alta Gerencia siga políticas claras que eviten la realización de actividades a través de estructuras societarias o jurisdicciones del exterior que puedan obstaculizar la transparencia.

7.2.2. Comprobar que el Comité de auditoría de la entidad financiera supervise la labor de auditoría interna sobre los controles realizados respecto de estas estructuras y actividades, informando al Directorio sobre sus conclusiones con periodicidad anual o cuando se hayan identificado acontecimientos o deficiencias importantes.

7.2.3. Definir políticas, procedimientos y estrategias adecuados para aprobar estructuras o instrumentos financieros complejos, utilizados o vendidos por la entidad financiera, y que permitan la evaluación periódica de la utilización y/o venta de esas estructuras, productos o instrumentos, como parte del examen habitual de gestión.

Las entidades financieras que empleen este tipo de estructuras, productos o instrumentos deberán evaluar y gestionar adecuadamente los riesgos derivados de su utilización y comercialización, incluidos los riesgos legales y de reputación.

Versión: 1a.	COMUNICACIÓN "A" 5201	Vigencia: 09/05/2011	Página 2
--------------	-----------------------	-------------------------	----------



B.C.R.A.	LINEAMIENTOS PARA EL GOBIERNO SOCIETARIO EN ENTIDADES FINANCIERAS
	Sección 7. Otras políticas organizacionales.

En este sentido, el Directorio y la Alta Gerencia se asegurarán de que se apliquen políticas y procedimientos, respectivamente, para:

- 7.2.3.1. Evitar la realización de actividades a través de estructuras societarias o de jurisdicciones que obstaculicen la transparencia.
- 7.2.3.2. Identificar, evaluar y gestionar los riesgos originados en tales actividades, como por ejemplo el riesgo legal y el de reputación.
- 7.2.3.3. Establecer procesos adecuados para la aprobación de operaciones y nuevos productos, en especial en relación con dichas actividades (por ejemplo, límites aplicables, medidas para mitigar el riesgo legal y de reputación, exigencias de información, etc.).
- 7.2.3.4. Establecer claramente las responsabilidades en materia de gobierno societario para cada integrante del grupo económico y línea de negocio dentro de la organización.
- 7.2.3.5. Definir y entender el propósito de estas actividades y comprobar que se cumple en la práctica.
- 7.2.3.6. Vigilar la evaluación periódica del cumplimiento de la legislación y regulación aplicables, así como de las políticas internas.
- 7.2.3.7. Cerciorarse de que los controles internos sobre las actividades realizadas a través de dichas estructuras o jurisdicciones se encuentran en un plano de igualdad respecto de los que aplica la entidad financiera y de que son objeto de revisión por parte de sus auditores internos y externos.
- 7.2.3.8. Asegurarse de que la información sobre estas actividades y sus riesgos está disponible en la sede de la entidad financiera y de que se notifica al Directorio y a los supervisores sobre tales operaciones (incluyendo la información pertinente sobre su propósito, sus estrategias, estructuras, volumen, riesgos y control) y de que también esa información se pone a disposición del público.

### 7.3. Política de gestión de riesgos.

En línea con las buenas prácticas, las entidades deberán contar con estrategias, políticas, prácticas y procedimientos de gestión de riesgos conforme a la normativa que rija en la materia.

Versión: 1a.	COMUNICACIÓN "A" 5201	Vigencia: 09/05/2011	Página 3
--------------	-----------------------	-------------------------	----------



B.C.R.A.	ORIGEN DE LAS DISPOSICIONES INCLUIDAS EN EL TEXTO ORDENADO DE LAS NORMAS SOBRE "LINEAMIENTOS PARA EL GOBIERNO SOCIETARIO EN ENTIDADES FINANCIERAS"
----------	--

TEXTO ORDENADO			NORMA DE ORIGEN				Observaciones
Sección	Punto	Párrafo	Com.	Cap.	Punto	Párrafo	
1.	1.1.		"A" 5201				
	1.2.		"A" 5201				
	1.3.		"A" 5201				
	1.4.		"A" 5201				
	1.5.		"A" 5201				
2.	2.1.		"A" 5201				
	2.2.		"A" 5201				
	2.3.		"A" 5201				
	2.4.		"A" 5201				
3.	3.1.		"A" 5201				
	3.2.		"A" 5201				
4.	4.1.		"A" 5201				
	4.2.		"A" 5201				
5.	5.1.		"A" 5201				
	5.2.		"A" 5201				
6.	6.1.		"A" 5201				
	6.2.		"A" 5201				
7.	7.1.		"A" 5201				
	7.2.		"A" 5201				
	7.3.		"A" 5201				