



**CECILIA  
LANÚS OCAMPO**

# MANUAL DE BUEN GOBIERNO SOCIETARIO EN ENTIDADES FINANCIERAS



# Manual de

# Buen Gobierno Societario en

# Entidades Financieras

---

Cecilia Lanús Ocampo

Mayo 2012

1<sup>a</sup> edición – Buenos Aires – ZonaBancos.com - 2012

Copyright © 2012 - ZonaBancos.com

ZonaBancos.com es un producto de Financial Ventures S.A.

Carlos Pellegrini 465 Piso 9 Oficina 70  
(C1009ABI) Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
República Argentina  
[info@zonabancos.com](mailto:info@zonabancos.com)  
[www.zonabancos.com](http://www.zonabancos.com)

Este libro no se podrá reproducir total o parcialmente por ningún método gráfico, electrónico, mecánico o cualquier otro, incluyendo sistemas de fotocopia y duplicación, registro magnetofónico o de alimentación de datos, sin expreso consentimiento de ZonaBancos.com, bajo riesgo de incurrir en infracción a las Leyes 11.723 y 25.446 y de ser pasible de las penas allí contempladas.



### Cecilia Lanús Ocampo

Abogada, UBA. Candidata a Doctora en Finanzas, Máster en Finanzas, Universidad del CEMA; Máster en Derecho Empresario, Universidad Austral. Directora del Área de estudios en Derecho y Finanzas, UCEMA.

Profesora de Regulación Bancaria en la Maestría en Finanzas, UCEMA; del Programa de Entrenamiento Avanzado en Administración de Riesgos y Basilea III y de Ética y Gobierno Corporativo en la Maestría en Finanzas, Universidad de San Andrés.

Además es profesora en la Maestría en Derecho Comercial y de los Negocios, UBA; en la Maestría en Derecho de la Empresa, y Licenciatura en Finanzas, UADE; en el Premaster Programa de Profundización en la Problemática de la Empresa, Universidad Austral.

Ha dictado cursos en ADEBA y ABA. Fue Capacitador Interno y Profesora del Programa de Alfabetización Económica y Financiera (PAEF) en el BCRA.

Ha presentado trabajos en congresos y publicaciones. Se desempeñó hasta 2010 como Abogado Jefe en la Gerencia Principal de Dictámenes de la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias, Banco Central de la República Argentina.

Actualmente es consultora en regulación de entidades financieras.

## Sumario

PRESENTACIÓN .....	6
I. INTRODUCCIÓN .....	7
II. ¿ES ALGO NOVEDOSO HABLAR DE BUEN GOBIERNO SOCIETARIO? .....	9
III. ACERCA DEL CAMPO DE ESTUDIO DEL GOBIERNO CORPORATIVO. ....	12
IV. EL FUNDAMENTO DE BUEN GOBIERNO SOCIETARIO EN ENTIDADES FINANCIERAS. ....	13
V. CONCEPTO DE CORPORATE GOVERNANCE.....	14
VI. ¿POR QUÉ GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS?.....	17
VII. ÓRGANOS DE GOBIERNO CORPORATIVO.....	18
➤ ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.....	18
➤ EL DIRECTORIO.....	18
➤ <i>El Rol fiduciario de los directores.</i> .....	20
➤ ALTA GERENCIA.....	22
➤ LOS COMITÉS. ....	23
VIII. ROL DEL BANCO CENTRAL. ....	25
➤ <i>Gatekeeper del Sistema Financiero.</i> .....	25
➤ <i>Medidas para el gatekeeper supervisor.</i> .....	28
➤ <i>Estructura de Propiedad.</i> .....	29
➤ <i>Sistemas de Control y Organización Interna</i> .....	30
➤ <i>Gobierno Corporativo</i> .....	30
➤ <i>Idoneidad para Directores y Altos Gerentes</i> .....	30
➤ <i>Proyecciones Financieras incluyendo el Capital</i> .....	31
➤ <i>Transferencia de Acciones del Banco</i> .....	31
➤ <i>Adquisiciones o Inversiones Significativas por un Banco</i> .....	31
IX. LA ENTIDAD FINANCIERA Y SU ESTRUCTURA DE PROPIEDAD Y CONTROL. ....	32
EL DIRECTORIO:.....	32
REQUISITOS DEL DIRECTOR DE UNA ENTIDAD FINANCIERA .....	33
<i>Acerca de la idoneidad:</i> .....	35
<i>El director independiente.</i> .....	37
X. PROPUESTA DE PUNTOS BÁSICOS EN UN ESQUEMA DE DISEÑO DE MECANISMOS DE BUENAS PRÁCTICAS BANCARIAS. ....	39
XI. LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL GOBIERNO SOCIETARIO EN ENTIDADES FINANCIERAS. LA COMUNICACIÓN “A” 5201.....	40
¿CÓMO SE PLASMAN LOS LINEAMIENTOS NORMATIVOS? .....	40
UN CÓDIGO DE GOBIERNO SOCIETARIO.....	40
XII. GESTIÓN DEL GOBIERNO SOCIETARIO EN ENTIDADES FINANCIERAS. PILARES FUNDAMENTALES.....	42

A. UN CÓDIGO DE GOBIERNO SOCIETARIO: .....	42
B. DE LOS DEBERES DEL DIRECTORIO Y SU CALIDAD INDEPENDIENTE: .....	42
<i>¿Qué se quiere decir con el término "independencia"?.....</i>	44
<i>Autoevaluación del desempeño del Directorio.....</i>	46
C. RESPONSABILIDAD DE LA ALTA GERENCIA O GERENCIA GENERAL: .....	46
D. COMITÉS ESPECÍFICOS DE GOBIERNO SOCIETARIO DE ENTIDADES FINANCIERAS: .....	48
XIII. ESTRUCTURA Y COMENTARIOS INTERPRETATIVOS A LA NORMA. ....	51
XIV. CONTROLES INTERNOS.....	56
XV. CRITERIOS EN POLÍTICA DE INCENTIVOS ECONÓMICOS AL PERSONAL.....	59
XVI. OTRAS POLÍTICAS ORGANIZACIONALES. ....	67
POLÍTICA DE TRANSPARENCIA. ....	67
POLÍTICA DE CONOZCA SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	68
POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS.....	70
a) <i>Principios generales y responsabilidades de gestión de riesgos aprobadas por el Directorio: .....</i>	70
b) <i>el proceso de Gestión de Riesgos. ....</i>	70
c) <i>las Pruebas de Estrés y los Planes de Contingencia, para cada uno de los riesgos. ....</i>	71
XVII. VALORACIÓN DE LA NORMA. ....	72
XVIII. ÍNDICE GENERAL DE UN CÓDIGO DE GOBIERNO SOCIETARIO.....	74
CODO DE GOBIERNO SOCIETARIO DE ENTIDADES FINANCIERAS. ESTRUCTURA – ITEMS BASICOS .....	74
BIBLIOGRAFIA. ....	76