



## Curso: La Banca Central Moderna: Un enfoque integral

### Gobierno Corporativo en Banca Central

Lic. Alejandra Naughton  
anaughton@fitproper.com

CEMLA. Curso de Banca Central. México, Febrero 2008



#### Temario:

- JUEVES:
  - Administración de Riesgos y Planeamiento Estratégico
  - Administración Integral de Riesgos. Aplicación a la problemática de la banca Central
- VIERNES:
  - Estructuras de Gobierno Corporativo
    - Cuestiones Externas:
      - Relaciones con el Gobierno, con el Parlamento, con el público en general
    - Cuestiones Internas:
      - Asignación de responsabilidades, diseño organizacional, proceso de toma de decisiones, gestión de recursos humanos



## Temario (continuación):

- VIERNES (continuación):
  - TALLER: Análisis de eventos de riesgo ocurridos en la industria bancaria. Extrapolación a otros escenarios. Lecciones Aprendidas
  - TALLER: Presentación de cada grupo de los hallazgos de los eventos de riesgo analizados
  - Transparencia y rendición de cuentas.
    - Naturaleza macroeconómica de registros contables en banca central.
    - Niveles de capitalización. Política de distribución de resultados.
  - Evaluación Final. Cuestionario de Repaso.

3



## Administración de Riesgos y Planeamiento Estratégico

4



## Importancia de las estructuras de Gobierno Corporativo

Todas las organizaciones tienen una estructura de GC. De alguna manera son conducidas, de alguna manera son controladas, de alguna manera presentan sus estados financieros, rinden cuentas de sus actos.

La clave es conducir las con responsabilidad, de manera transparente salvaguardando los intereses de las partes interesadas.

5



## Gobierno Corporativo. Definición de la OECD (Organization for Economic Co-operation and Development)

Es el set de relaciones entre la gerencia, el directorio, los accionistas y terceros interesados en la compañía. Provee de una estructura a través de la cual los objetivos de la compañía son determinados así como también los medios para alcanzarlos y el control de su desempeño.

La presencia de un sistema de gobierno corporativo eficiente (dentro de la compañía e inserto en la economía) provee un grado de confianza que es necesario para el funcionamiento de la economía de mercado. Como resultado, los costos de capital son más bajos, y las compañías usan más eficientemente sus recursos potenciando su crecimiento.

6



## Gobierno Corporativo. Definición del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea

El Gobierno de las Instituciones, especialmente desde la perspectiva de la industria bancaria, involucra la manera en que los negocios y los asuntos del Banco son llevados a cabo por su gerencia y directorio.

Afecta, principalmente los siguientes aspectos:

- Determinación de Objetivos
- Operación del día a día
- Rendición de cuentas a los accionistas y reconocimiento de otros terceros interesados
- Alineación de los objetivos corporativos y comportamiento con las expectativas de que el Banco va a operar de manera fluida y segura, en cumplimiento de las leyes y regulaciones

 Protección de los intereses de los depositantes

7



## Importancia de las estructuras de Gobierno Corporativo

Considerando la evolución organizacional, y las lecciones aprendidas, se han desarrollado herramientas que constituyen un marco para el desempeño de las instituciones siguiendo mejores prácticas.

Las mejores prácticas en gobierno corporativo son seguidas de manera voluntaria, u obligatoria dependiendo el grado de avance en aspectos regulatorios de cada país.

8



## Importancia de las estructuras de Gobierno Corporativo (continuación)

Los códigos y mejores prácticas sobre Gobierno Corporativo de las Instituciones entrelazan múltiples aspectos tanto técnicos como culturales.

Involucran valores, procedimientos, actitudes y comportamiento cuya aplicación beneficiará a todas las partes involucradas de manera de asegurarles que sus intereses se encuentran protegidos.

9



## Gobierno Corporativo y Bancos. Basilea II.

Es un estándar que promueve la adopción de prácticas de administración de riesgo más fuertes, buscando definir requerimientos de capitales más sensibles al riesgo al que están expuestos los bancos.

Promueve el uso de información provista por los sistemas internos de los bancos como fuente primaria para el cálculo del nivel de capital mínimo.

El Pilar I referido al cálculo de requisitos mínimos de capital, incluye al Riesgo Operativo como un componente específico a ser evaluado.

10



## Gobierno Corporativo y Bancos. Basilea II.

Basilea II ha contribuido claramente a promover en la industria bancaria las mejores prácticas de administración de riesgos y su mejor entendimiento (desde la perspectiva de los bancos y de las autoridades financieras).

11



## Basilea II:

- Niveles de capital "sensibles" a los riesgos.
- Incorpora mediciones alternativas de los capitales mínimos según "activos expuestos a riesgo".
- Incluye aspectos relacionados a Supervisión Bancaria enfocada a riesgos
- Incorpora aspectos de "Disciplina de Mercado".

**Promoción a la adherencia al documento de "La mejora del gobierno corporativo en organizaciones bancarias"  
Comité de Supervisión Bancaria de Basilea**

12



## Gobierno Corporativo y Bancos Centrales:

- Los Bancos Centrales se encuentran entre las instituciones más relevantes dentro de la arquitectura financiera internacional.
- Desafortunadamente, no cuentan con un documento que reúna un set de mejores prácticas.
- Las iniciativas hacia el otorgamiento de mayor independencia a los Bancos Centrales, generan presión para el establecimiento de estructuras de gobierno corporativo robustas.

13



## Gobierno Corporativo y Bancos Centrales:



14



## Aspectos de Gobierno Corporativo Comunes entre Bancos Centrales y otras organizaciones.

- Tienen determinados Objetivos, Misiones y Funciones
- Deben rendir cuentas de su gestión
- Deben organizarse de forma eficiente dentro de la organización
- Deben comunicarse hacia fuera de la organización con los terceros involucrados con su gestión.

15



## Aspectos de Gobierno Corporativo inherentes a la Banca Central.

Aquellos que se derivan de la particular condición de ser ente emisor monopólico de moneda:

- Responsabilidad fiduciaria hacia el gobierno nacional y al público en general por la responsabilidad que le encomiendan sus leyes orgánicas.
- Responsabilidad por la extraordinaria facultad de emitir dinero de curso forzoso:
  - Conflictos de intereses
  - Presiones

### MISION PRIMARIA:

Preservar el valor de la moneda en su calidad de ente emisor monopólico bajo distintos esquemas: metas de inflación, metas de tipo de cambio, metas de agregados monetarios, etc.

16



## Objetivos, Misiones y Funciones

### DIRECTORIOS:

- Período de mandato
- Calificaciones profesionales para ocupar las posiciones
- Causales de remoción
- Organización:
  - Comisiones técnicas
  - Miembros informantes
  - Miembros especialistas
  - Rol del representante del Ministerio de Finanzas.

**Son los responsables primarios del adecuado funcionamiento institucional**

17



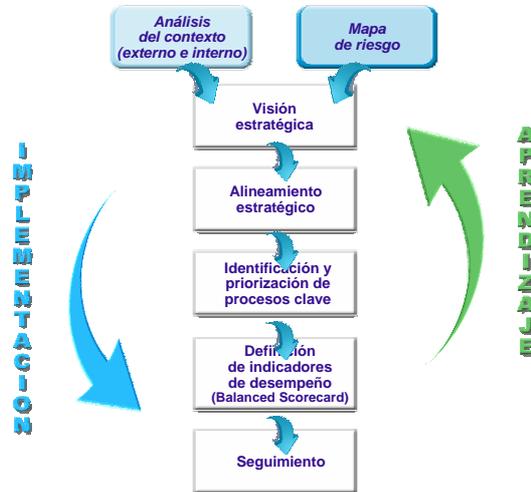
## ¿Por qué es importante administrar adecuadamente los Riesgos?

- Daño en su reputación y consecuentemente en la credibilidad para el alcance de sus objetivos (difícil de medir pero prácticamente letal...).
- Pérdidas monetarias (por imposibilidad de recuperar activos, por juicios, etc.)
- Caída en la productividad (tanto propia como del sistema financiero y participantes del escenario macroeconómico en general)

**Los riesgos deben ser capturados por el planeamiento estratégico.**

18

## Dinámica del proceso de Planeamiento Estratégico:



## La importancia del planeamiento estratégico:

- Provee un marco para alcanzar los objetivos institucionales, aprovechar las oportunidades de cambio, abordar los riesgos.
- Provee un marco para el entendimiento en todos los niveles (horizontales y verticales) de la organización acerca de los objetivos institucionales. Permite entender cuál es el aporte de cada uno.
- Provee un marco para asignar eficientemente recursos.



## Riesgos, Planeamiento Estratégico, Presupuesto y Rendición de Cuentas:

Los Directorios son los máximos responsables del alcance de los objetivos institucionales en el marco legal vigente. Para ello, deben:

1. Definir el perfil de riesgo del Banco (umbral de tolerancia/apetito)
2. Aprobar un plan estratégico para el alcance de los objetivos institucionales
3. Aprobar el Presupuesto asignando los recursos correspondientes
4. Rendir cuentas de su gestión (incluyendo desvíos entre los objetivos presupuestados y los alcanzados)
5. Promover la retroalimentación del proceso capturando lecciones aprendidas y cambios en el entorno.



21



## Administración Integral de Riesgos

22



## Administración Integral de Riesgos

Una cultura de administración de riesgos continua, sistemática y proactiva, fortalece la estructura de gobierno corporativo.

Una buena estructura de gobierno promueve una mejor administración de riesgos.

23



## Incidencia Cultural/Perfil de Riesgo

¿Aversión al riesgo, o,  
Apetito de riesgo?

Importancia de valores compartidos en la organización y códigos de ética suscriptos.

Importancia de objetivos institucionales compartidos.

24



## Actitudes frente al riesgo:

Culturas con todos los factores bajo control (cero tolerancia al riesgo)

Culturas con alta propensión al riesgo. Ven al riesgo como: algo inevitable, algo de lo que se puede aprender, algo que dará una oportunidad. Toma de decisiones en total incertidumbre.

Culturas que trabajan en la "administración" del riesgo. Toma de decisiones evaluando probabilidades de ocurrencia e impacto.

25



## En un Banco Central...

... El objetivo de "maximizar" su reputación se asimila al objetivo de "maximizar" ganancias en una empresa comercial...

"Maximizar Reputación" en un Banco Central es indispensable para tener credibilidad en su gestión y alcanzar sus objetivos.

26



## Riesgo Financiero

Tradicionalmente se tendió a focalizar la problemática de riesgos en Banca Central a aspectos financieros (riesgo de tasa de interés, de moneda, de mercado, de contraparte).

Esta focalización redujo a pocas unidades orgánicas la problemática del análisis y administración de esos riesgos.

27



## Cambios al Enfoque Tradicional

Sin embargo, existe una tendencia creciente a mutar el análisis hacia una categoría "amplia" de riesgos.

Esta tendencia lleva a generar la creación de unidades orgánicas específicas que agrupen y realicen el seguimiento de las distintas categorías de riesgos realizadas, en principio, en cada área.

28



## Enfoque Integral:

El enfoque tradicional se vio forzado ante la creciente independencia de los Bancos Centrales y con ella la necesidad de fortalecer sus estructuras de gobierno corporativo y en consecuencia, el nivel de rendición de cuentas y transparencia exigida.

La mirada "restringida" de los riesgos dio paso a una mirada "amplia" que cruza horizontalmente a la organización.

29



## Las Buenas Prácticas de Gestión de Riesgos se estructuran sobre:

- 1 •> Identificación y evaluación de los riesgos inherentes a todos los productos, actividades, procesos y sistemas relevantes.
- 2 •> Seguimiento periódico de los perfiles de riesgo y las exposiciones a pérdidas.
- 3 •> Cobertura/Control para cubrir los riesgos más relevantes. Las estrategias de control y reducción deberán ser reexaminadas periódicamente para adaptarlas al apetito por el riesgo y al perfil de riesgo del Banco.

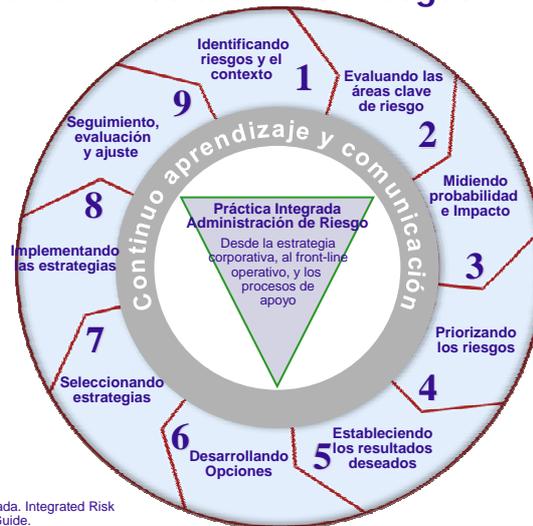
30

## Gestión de Riesgos a lo largo y ancho de la organización:

- 1** ➔ **DIRECTORIO:** Responsable último de los riesgos que enfrenta el Banco.
- 2** ➔ **UNIDAD DE RIESGO:** Administra, coordina, facilita. Propone políticas. Compila información estadística.
- 3** ➔ **AREAS ESPECIALIZADAS (NEGOCIOS Y APOYO)** Toman riesgos. Son los propietarios. Aportan información. Aplican políticas.
- 3** ➔ **AUDITORIA:** Evalúa efectividad de la política.

31

## Proceso de Administración de Riesgos



Fuente: Treasury Board of Canada. Integrated Risk Management. Implementation Guide.

32



## Evaluación del Proceso de Administración de Riesgos.

Es necesario conocer la aversión al riesgo y los costos de manejarlos. Alta influencia cultural (a nivel organizacional y social).

¿Es la sociedad "tolerante" a los trastornos que pueda acarrear una mala gestión en el Banco Central?

¿Es la cultura organizacional "tolerante" a los riesgos que puede acarrear una imprevisión de cualquier naturaleza?

33



## Evaluación del Proceso de Administración de Riesgos.

1. Identificación específica y detallada de los Riesgos.
2. Determinación de cómo impacta al alcance de los objetivos del Banco y la probabilidad de ocurrencia (alta/media/baja, o definición de una escala de 1 a 10, etc.). Algunos son de muy difícil medición.
3. Evaluación de la existencia de riesgos residuales (análisis de costo-beneficio del plan de acción, o bien porque no pueden encararse todos los riesgos simultáneamente).
4. Tolerancia al Riesgo Residual. ¿Puede afectar el alcance de los objetivos?

34



## Evaluación del Proceso de Administración de Riesgos

Factores de cambio a considerar en la matriz de riesgo:

- De naturaleza externa (por ejemplo, la existencia de atentados como 11 de Septiembre, o el robo a la sucursal Fortaleza del Banco Central do Brasil o cambios en la política monetaria –salida de convertibilidad, entrada en un régimen de tipo de cambio flexible-)
- De naturaleza interna (por ejemplo, cambios de estructura orgánica o de carta orgánica o conflictos internos)

35



## Administración de Riesgos. Arreglos Organizacionales.

El objetivo es concentrar y administrar un panel de control o matriz de riesgo que se nutre de las áreas específicas y en las cuales se “evalúa” la probabilidad de ocurrencia del riesgo y los distintos escenarios posibles para mitigarlos.

Elaborar el Plan de Administración de Riesgos Institucionales.

36



## Unidad de Riesgo

Estas unidades se aseguran que la terminología acerca de la administración del riesgo es consistente y entendida a lo largo de la organización.

Difunden tanto los éxitos como los errores en el manejo del riesgo. Hay mucho de "aprender haciendo".

Actualizan la matriz de riesgo con la periodicidad que se determine y cuando ocurra algo que cambia el escenario de la última evaluación.

37



## Administración de Riesgos y Función de Auditoría

La función de Administración de Riesgos está dentro de los alcances de la auditoría interna.

A su vez, la auditoría interna se nutre de los indicadores de la matriz de riesgo que elabora la unidad para diseñar su plan de auditoría.

**Una función deficiente de auditoría es un factor de riesgo que debe ser capturado por la función de administración de riesgos.**

38

## Matriz de Riesgo

➔ Es una representación gráfica de los riesgos, y probables fallas operativas del banco en un momento determinado para cada proceso.

Los riesgos y fallas operativas para cada proceso son evaluados y representados en la matriz considerando:

1. Su impacto en el negocio del banco
2. Su probabilidad de ocurrencia

En base a la evaluación visualizada en la matriz de RO, el Banco puede:

- Distinguir entre riesgos aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables
- Diseñar las acciones de administración de riesgo acordes

## Mapa de Riesgo



### Riesgos Identificados

#### Fraude Interno

- FI1. Inadecuada segregación de funciones
- FI2. Tráfico de información sensible

#### Fraude Externo

- FE1. Violación a la red de datos

#### Prácticas con clientes

- PC1. Prácticas inadecuadas de negociación

#### Fallas en los Sistemas

- FS1. Falta de Mantenimiento Preventivo en Servidores Críticos

#### Daños Físicos

- DF1. Terremotos



## Estructura de Gobierno Corporativo

### Cuestiones Externas

41



## Los Bancos Centrales deben interactuar con múltiples terceros interesados:

Cada uno, desde una perspectiva distinta tiene legítimos derechos de interiorizarse en la gestión de los Bancos Centrales:

- Con el Gobierno Nacional
- Con el Parlamento
- Con el público en general

42



## Relación de los Bancos Centrales con el Gobierno:

- El Gobierno es el principal accionista
- El Gobierno tiene legítimos derechos para acceder a las ganancias que los Bancos Centrales generan
- El Gobierno no debiera influir o limitar la independencia de los Bancos Centrales

43



## Relación de los Bancos Centrales con el Gobierno:

- Los Bancos Centrales y los Gobiernos debieran tener una mirada compartida acerca de los objetivos de política.
- Los Gobiernos delegan en los Bancos Centrales la tarea de emitir moneda y preservar su valor.
- Los Directorios de los Bancos Centrales deben tener la posibilidad de aplicar su discrecionalidad para tomar decisiones como por ejemplo, capitalizar el Banco con vistas a absorber potenciales futuras pérdidas o evitar efectos monetarios no deseados.

La falta de algunos de estos atributos a veces son remediados con la manipulación de las estructuras de reporte financiero.

44



## Relación de los Bancos Centrales con el Parlamento:

Los mecanismos suelen estar estipulados por ley:

- Informe anual
- Presentación anual del Plan Estratégico (o Plan Monetario)
- Presentaciones de iniciativas puntuales (por ejemplo medidas de promoción al crédito para la pequeña y mediana empresa)

45



## Relación de los Bancos Centrales con el Público:

- De forma Directa:
  - Promoviendo el mayor entendimiento acerca de la operatoria bancaria (régimen de transparencia, portales especializados).
  - Atendiendo consultas. Monitoreando el desempeño.
  - Promoviendo el mayor entendimiento acerca de sus responsabilidades primarias:
    - Entre el público infantil/estudiantil: a través de museo, presencia en exposiciones, campañas de concientización
    - En el ámbito académico: a través de seminarios, investigaciones, etc.
  - Realizando encuestas



46



## Relación de los Bancos Centrales con el Público:

- De forma Indirecta a través de la Prensa:
  - Con políticas explícitas acerca de cómo, cuándo, quién comunica.
  - Ocupándose de aspectos objetivos como de “errores de percepción”
    - Proactividad/Reactividad
  - Siendo asertivo, claro, simple, accesible
  - Sabiendo guardar silencio oportuno....



47



## Comunicación en Crisis:

Stress Test para la política de comunicaciones del Banco:

- Protocolos de procedimiento. Cadena de decisiones aceptadas. Tanto internas como externas.
- Capacidad de Respuesta.
- Expectativas. Anticiparse a los pasos. Ser abierto.
- Estar preparados. Media training??

48



## Cuando se trata de "crisis" por impulso de procesos de cambios organizacionales:

- Hablar con el staff antes que se cambie el rumbo
- Dar a la gente la oportunidad de involucrarse
- Escuchar a la gente. Darle oportunidad de reorganizarse ellos mismos.
- "Say no when you mean no"
- Compartan tanta información como sea posible
- Promuevan la construcción de equipos en lugar de la competencia entre unidades internas.

49



## Casos resonantes en un contexto de crisis:

- Corralito/Corralón Argentina 2002
- Atentado de las Torres Gemelas Estados Unidos
- Northern Rock. Reino Unido. 2007

50



## Estructuras de Gobierno Corporativo

### Cuestiones Internas

51



## Banco Centrales y financiamiento de sus presupuestos:

La capacidad de emisión le permite tener en los hechos financiamiento independiente de su presupuesto de gastos administrativos.

La capacidad de emitir dinero de curso forzoso distingue a los bancos centrales de otros organismos oficiales.

Ello NO implica liberarlo del rigor y responsabilidad que se deriva de la administración de los fondos públicos.

Que los fondos que aplica para el financiamiento operativo sean consecuencia de su capacidad de emisión y no de la recaudación impositiva redobla la responsabilidad de transparencia de su gestión.

52



## Banco Centrales y financiamiento de sus presupuestos:

El concepto de transparencia sobre los gastos en los que el Banco incurre debe ser ilustrativa, cuantitativa y cualitativamente.

En la actualidad hay crecientes demandas acerca de:

- cómo se gastan los recursos,
- cómo se alinean esos gastos con el alcance del objetivo principal de la institución, línea entre imaginan institucional/difusión conceptos financieros, y ¿culturales?
- cómo pueden utilizarse mejor los fondos y
- qué mejoras en la gestión del Banco se pueden introducir para incrementar su productividad al menor costo

53



## Recursos Humanos:

Los Bancos Centrales, como toda empresa, tienen como principal activo a su capital humano.

Deben ser capaces de atraer y retener al personal capacitado para las funciones que le son encomendadas.

Para ello deben contar con:

- Planificación estratégica. Planes de Carrera. Capacitación.
- Procesos de selección transparentes, claros y difundidos. Igualdad de oportunidades!!!
- Procesos de promoción transparentes, claros y difundidos. Igualdad de oportunidades!!!

54



## Recursos Humanos. Políticas de Remuneración:

Deben tener en cuenta:

- Contribución del puesto.
  - Plan de Carrera
  - Administración de ciclos. Cómo ponderar la antigüedad??
- Benchmark con el mercado o sector público (cuando aplica)
- Set de beneficios
  - ¿homogéneos para todo el staff o diferenciados según perfil generacional/poblacional del staff?
- Desempeño
  - Bonus NO comparable con los de la industria bancaria.
  - ¿Compensación permanente o variable??
  - ¿Compensación según alcance de objetivos o simplemente “desempeño”?
- Experiencia acumulada en el puesto
- Plan de salida. Plan de retiro??

55



## Procedimientos de Compras:

El proceso de compras debe insertarse armoniosamente en el funcionamiento del Banco asegurando tanto la provisión de los elementos y servicios requeridos para su funcionamiento, como el aseguramiento de procesos transparentes acordes con la responsabilidad que implica el manejo de los fondos públicos.

Entre las compras de mayor incidencia y consecuente mayor exposición se encuentran las asociadas a los gastos de emisión monetaria.

56



## Compras asociadas con la provisión de monedas y billetes:

Estas compras son espinosas dada la singularidad de las especificaciones técnicas de los pliegos de condiciones, los significativos montos involucrados, y la escasa cantidad de oferentes mundiales en la materia.

Estas circunstancias hacen que sean muy sensibles y requieran el máximo rigor para mitigar cualquier riesgo asociado.

57



## Planificación estratégica y Emisión Monetaria

Análisis del:

- Ciclo de vida de los billetes
- Monetización esperada
- Niveles de reserva estratégica
- Nivel de penetración de medios electrónicos



Proceso de presupuesto más transparente.  
Proceso de compra más eficiente.



Precios más competitivos.  
Disponibilidad oportuna.  
Mitiga riesgo reputacional!!

58



## TALLER

Análisis de eventos de riesgo ocurridos en la industria bancaria.  
Extrapolación a otros escenarios. Lecciones Aprendidas

59



## Transparencia y Rendición de Cuentas

Naturaleza macroeconómica de registros contables en Banca Central.  
Niveles de Capitalización  
Política de Distribución de Utilidades

60



## Perspectivas de las funciones de los Bancos Centrales desde los Estados Contables:

"Aspecto que presenta desde un punto determinado un objeto lejano"

61



## Depositando Reserva de Valor

### ACTIVO

Reservas Internacionales 100 ↑

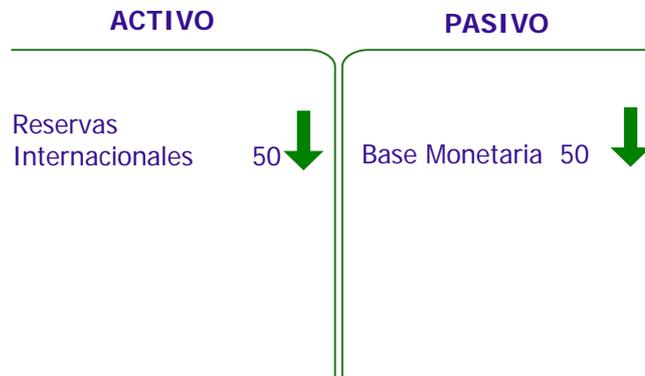
### PASIVO

Base Monetaria 100 ↑

62



## Retirando Reserva de Valor



63



## Generando Crédito...



64



### Absorbiendo Moneda

#### ACTIVO

Reservas Internacionales	50
Préstamos al Sistema Financiero	30

#### PASIVO

Base Monetaria	80
Títulos de Banco Central	20



65



### BALANCE Banco Central

#### ACTIVO

RESERVAS INTERNACIONALES (RI)  
 Créditos Sistema Financiero (CSF)  
 Créditos al Gobierno Nacional (CG)  
 Títulos Públicos (T)  
 Otros Activos (OA)

#### PASIVO

BASE MONETARIA (BM)(circulación monetaria y depósitos en cuenta corriente)  
 Depósitos Gobierno Nacional (DG)  
 Títulos del Banco Central (TBC)  
 Obligaciones con Org. Int.(OI)  
 Otros Pasivos (OP)  
**PATRIMONIO NETO**  
*Capital (C), Reservas (R) y Ganancias y Pérdidas (GyP)*

66

## BALANCE Banco Central

$$RI + CSF + CG + T + OA = BM + DG + TBC + OI + OP + C + R + GyP$$

$$(RI - OI) + (CSF - TBC) + (CG + T - DG) + (OA - OP) - (C + R + GyP) = BM$$

Sector  
Externo

Sector  
Financiero

Sector  
Gobierno

Otros

Colchón

Factores de Expansión y  
Contracción de la Base  
Monetaria

67

## ¿Por qué es importante el seguimiento de la Base Monetaria?

- Los BC tienen como función primaria la preservación del valor de la moneda (estabilidad monetaria)
  - Que la moneda tenga capacidad para ser:
    - *Unidad de cuenta y Reserva de Valor*
- Es la unidad de cuenta de la economía (al menos a nivel nacional de manera forzosa, excepto los países dolarizados)
- Ilustra acerca de la capacidad del BC para intermediar en el mercado monetario (la graduación dependerá del grado de penetración bancaria)
- Está estrechamente vinculada (directa o indirectamente) a otros indicadores:
  - Inflación
  - Tasa de Interés
  - Tipo de Cambio

68



## ¿Por qué es importante el seguimiento de las Reservas Internacionales?

- Es el principal respaldo de la Base Monetaria (está en la génesis de la Banca Central)
- Provee una referencia acerca de la capacidad del BC para generar crédito (en caso de verse amenazada la estabilidad financiera, actuando como prestamista de última instancia)
- Provee de una herramienta para mitigar shocks externos?
- Da una percepción acerca de la capacidad de pago de la deuda externa (especialmente la que está "en cabeza" del BC)?
- Da una percepción de que el país no depende del financiamiento externo?

69



## ¿Por qué es importante el seguimiento del Patrimonio Neto?

- Otorga independencia y credibilidad (clave para el alcance de su objetivo de estabilidad monetaria y financiera)
- Provee capacidad para amortiguar los efectos de ocurrencia de riesgos
  - Crédito
  - Operativo
  - Mercado

Relevancia de las Políticas Contables:  
¿Normas Nacionales?  
¿Normas Internacionales Contabilidad? ¿Criterios ad hoc?

70



## Políticas de Distribución de Resultados:

- Deben estar explícitas y entendidas tanto por el BC, como el principal accionista (Gobierno Nacional) y otros interesados
- Deben procurar que el BC tenga capacidad de decisión acerca del nivel de capitalización y constitución de reservas con cada cierre de balance
- Deben prever una metodología de cálculo que repose sobre la distinción de entre resultados realizados y no realizados
- Deben ser transparentes e inequívocas

71



## Transparencia y rendición de cuentas. Herramientas.

Información de coyuntura.

Estados Financieros. Tendencia hacia presentación bajo normas internacionales.

- Desafíos ¿Son aplicables? ¿Algunos aspectos merecen ser adaptados, revisados? Ejemplo:
  - Elaboración de Flujo de Caja.
  - Distribución de utilidades. Distinción entre resultados percibidos de aquellos devengados.

72



## Transparencia y rendición de cuentas. Herramientas.

¿Información Adicional superadora de los estados financieros?

- La Cuenta de Ganancias y Pérdidas no necesariamente ilustra acerca del desempeño de un Banco Central.
- El registro de pérdidas NO necesariamente indica que no se han alcanzado los objetivos definidos.
- El registro de ganancias NO necesariamente indica que se han alcanzado los objetivos definidos.

73



## Transparencia y rendición de cuentas. Herramientas.

Los objetivos de Estabilidad Monetaria y Estabilidad Financiera pueden llegar a ocasionar pérdidas cuasi fiscales.

Una mala interpretación de las pérdidas y sus orígenes pueden derivar en:

- Mala interpretación con respecto al desempeño del Banco.
- Riesgo legal a los funcionarios responsables.

74



## Desafíos en la búsqueda de mayor transparencia:

**ENFOQUE HOLÍSTICO:** Con el aporte multidisciplinario (contabilidad, economía), integrador de todas las fuentes de reporte de los Bancos Centrales.

Abundancia de notas explicativas, comentarios de gerencia, etc.



Con el objetivo de explicar la particular naturaleza y los múltiples y complejos factores que hacen al desempeño de los Bancos Centrales (no capturada necesariamente sólo con los mecanismos de reporte tradicionales como los estados financieros)

75



## Conclusiones:

- ➔ La independencia operativa requiere estructuras de gobierno corporativo robustas, predecibles para salvaguarda de todos los interesados.
- ➔ La independencia debe ser acompañada por una rendición de cuentas responsable.
- ➔ La disponibilidad de políticas (de inversión, de recursos humanos, etc.) y marcos de reporte predeterminados (por ejemplo NIIF) impiden la manipulación en favor parcialidades.
- ➔ Cuando no se cumplen los marcos predeterminados, debe aplicarse la regla de "Comply or Explain".
- ➔ El desempeño de los Bancos Centrales deben ser controlados con un enfoque holístico que mida su capacidad para alcanzar objetivos de estabilidad monetaria o financiera en lugar del seguimiento de su cuenta de resultados.

76



## Evaluación y Cierre. Cuestionario de Repaso

77



Curso: La Banca Central Moderna: Un enfoque integral

**Gracias !**

**Gobierno Corporativo en Banca Central**

CEMLA. Curso de Banca Central. México, Febrero 2008

