

BANCO DE **ESPAÑA**

Madrid, 9 de junio de 2005

**Notas para la presentación del Gobernador**

Foro estratégico de Cajas de Ahorro. Responsabilidad social corporativa  
Confederación Española de Cajas de Ahorro (CECA)

**Jaime Caruana**

Gobernador del Banco de España

Sr. Presidente del Gobierno, Sr. Presidente de la CECA, señoras y señores,

## 1. Introducción

Antes que nada quisiera agradecer la invitación de la CECA a estas importantes jornadas. Las cajas de ahorros constituyen un elemento clave de nuestro sistema financiero, al que, por más de cien años, han aportado estabilidad y competencia. También me gustaría dar la bienvenida a la creación de este Foro de Cajas de Ahorros y celebrar que en este primer encuentro se haya escogido el tema de la responsabilidad social corporativa. Concepto muy próximo, casi me atrevería a decir redundante, a la naturaleza de las Cajas, que como **entidades de crédito de naturaleza fundacional privada, de carácter social**, han estado desde siempre vinculadas al fomento y movilización del ahorro popular y, en general, a la atención de las necesidades de la sociedad.

Dentro de este amplio tema, me van a permitir que aproveche esta oportunidad que me brindan para compartir con ustedes algunas reflexiones sobre el buen gobierno de las entidades de depósito, y hacerlo, en el marco del creciente interés que a nivel internacional está recibiendo las iniciativas en materia de gobierno corporativo.

Ya conocen el énfasis que el Banco de España pone en recordar que si las cajas de ahorros quieren cumplir su función social, si quieren seguir creando valor para la sociedad y para la región de forma sostenida, las Cajas deben ser, por encima de todo, entidades financieras solventes y gestionadas con criterios profesionales y proporcionados a la gran confianza que en ellas depositan los ahorradores. Esto implica, por una parte, el reconocimiento de los rasgos definitorios y características operativas específicas de las Cajas, que son el fundamento de su consideración jurídica y también la fidelidad a su modelo que, junto a su carácter social y vocación regional, requiere como eje central el reconocimiento de su naturaleza de entidades de depósito por encima de otras consideraciones. Esta doble característica de entidades financieras, pero con naturaleza jurídica especial, hacen que el gobierno corporativo de las cajas sea especialmente relevante y complejo.

La historia de las Cajas de Ahorro en este país es, sin duda, una historia de éxito en la que han mostrado su capacidad para adaptarse y crecer apoyándose en sus fortalezas, han proporcionado al sistema financiero estabilidad, solvencia y competencia, y además, lo han hecho manteniendo su orientación social y su especial vinculación con su entorno regional. Pero este análisis positivo que sin duda merecen las Cajas de Ahorros, no debe hacernos olvidar que el sistema financiero es cada vez más complejo, más competitivo y plantea retos más difíciles y las Cajas han ido aumentando su campo de acción, abarcando ahora un amplio rango en cuanto a

riesgos y complejidad. Todo ello lleva a insistir en la conveniencia de seguir profundizando en su buen gobierno adaptado a sus peculiaridades.

El grueso de mi intervención se centrará en los esfuerzos que está llevando a cabo el Comité de Supervisores Bancarios de Basilea para reforzar el buen gobierno de las empresas bancarias, contribuyendo así a mantener y estimular la estabilidad del sistema financiero internacional.

Pero antes me referiré brevemente a las respuestas recientes de los reguladores a diversos episodios de falta de buen gobierno corporativo que llevó a escándalos como los de Enron y Parmalat. Conviene destacar, que los anteriores problemas no han aparecido en ningún tipo de entidad de depósito.

## **2. Algunos episodios de mal gobierno corporativo**

En la mente de todos están los casos de Enron, Worldcom, Parmalat, etc. En la mayor parte de casos se trataba de empresas muy conocidas, de elevado tamaño, cotizadas en bolsa e, incluso, con una elevada reputación y calificación crediticia en las que se apreciaron severos problemas de gobierno corporativo y que terminaron en quiebra o en una situación muy difícil.

Aunque cada caso contiene elementos específicos y particulares, y algunos de los detalles todavía no se conocen plenamente, parece que los casos ocurridos de colapso del gobierno corporativo en los últimos años comparten algunos elementos comunes.

En primer lugar, los miembros del consejo de administración no entendieron los riesgos en que la empresa estaba incurriendo y no ejercieron una supervisión adecuada sobre los ejecutivos de máximo nivel, no preguntaron adecuadamente, no cuestionaron sus acciones. En segundo lugar, existieron conflictos de intereses entre los consejeros y los ejecutivos de las empresas que pusieron de manifiesto la falta de independencia y las negativas consecuencias que ello puede traer para el resto de accionistas y partes interesadas en la empresa. En tercer lugar, los controles internos eran muy débiles o, incluso, brillaron por su ausencia, o bien aunque eran correctos, incluso muy buenos, sobre el papel nunca fueron implementados en la realidad. Los auditores internos y los externos no fueron capaces de detectar los problemas graves que existían. En el caso de estos últimos, incluso pudieron contribuir a esconder los problemas, en buena medida, por el conflicto de intereses que atenazaba su independencia. En cuarto lugar, determinadas transacciones y estructuras complejas fueron diseñados para disminuir la transparencia y así enmascarar los problemas frente a los inversores y los supervisores.

Finalmente, y probablemente el aspecto más importante, la cultura de empresa estimuló un comportamiento no ético, desalentando la formulación de preguntas sobre la estrategia

desarrollada por la empresa, promoviendo a aquellos que contribuían a esconderlas o a incrementarlas y castigando a los que las ponían de manifiesto abiertamente. Por lo tanto, se promovía una cultura de empresa justo en las antípodas de la responsabilidad social corporativa.

Además del perjuicio directo para los accionistas, tenedores de deuda, proveedores y trabajadores, el mal gobierno de estas empresas por parte de sus directivos y consejeros provocó una externalidad negativa muy importante, sobre el conjunto de empresas cotizadas en los principales mercados bursátiles, en particular, en el estadounidense, consistente en la pérdida de confianza en los gestores empresariales. Para algunos analistas la situación estuvo muy cerca de traducirse en un problema de inestabilidad financiera, que hubiera tenido consecuencias graves sobre la inversión, la producción y el empleo.

De nuevo, quiero insistir en la importancia de la confianza para el funcionamiento del mercado y la contribución clave del buen gobierno a ella. Los costes directos e indirectos que se pueden producir en situaciones de pérdida brusca de confianza son siempre difíciles de estimar pero posiblemente considerables.

La reacción no se hizo esperar. En primer lugar, por parte del propio mercado, con un efecto de disciplina tan claro como rápido sobre las entidades mal gobernadas: desplome de cotizaciones bursátiles, aumento abrupto y muy marcado de la prima de riesgo implícita en su deuda, reducciones drásticas de su calificación crediticia, pérdida de liquidez y, en algunos casos, quiebra de la empresa.

Además, la disciplina de mercado no solo alcanzó a estas empresas sino que fue más allá y afectó también con rigor a sus auditores, es decir, a aquellas empresas encargadas de certificar que los estados financieros reflejan fielmente la situación patrimonial de la empresa, que los riesgos incurridos están adecuadamente reflejados y que, en definitiva, la empresa suministra información veraz al mercado, a los inversores y demás partes interesadas en su funcionamiento, para que, en todo momento puedan tomar sus decisiones de la mejor forma posible. Las sospechas se extendieron también hacia los analistas bursátiles y los bancos de inversión, encargados de la colocación de las emisiones de valores de dichas empresas entre el público, a cambio de las correspondientes comisiones, ambos bajo el mismo techo en no pocas ocasiones.

Los reguladores reaccionaron con prontitud valorando al tiempo la dimensión del problema potencial que el mal gobierno corporativo había ocasionado al sistema financiero internacional.

En la Unión Europea diferentes directivas se hicieron eco de las preocupaciones desatadas por los mencionados escándalos financieros, aunque ya el *Financial Services Action Plan* lanzado en 1999 por la Comisión Europea para promover la integración de los mercados financieros europeos, contemplaba medidas para mejorar el gobierno de las empresas, en particular en su vertiente de control externo y de transparencia.

La Unión Europea aprobó en mayo de 2003 un plan de acción sobre gobierno corporativo. Entre los elementos a considerar figura, en primer lugar, el reforzamiento de los consejeros no ejecutivos; mejorar el acceso de los accionistas a la información sobre la empresa, facilitando el ejercicio de sus derechos, y mejorar la transparencia informativa en materias de gobierno corporativo.

En España, aunque ninguna empresa significativa se vio envuelta en problemas de mal gobierno que acabaran en una quiebra o en dificultades serias, el Ministerio de Economía impulsó varias leyes para mejorar el gobierno de las empresas en general, y de las bancarias en particular. Así, cabe mencionar la Ley 44/2002 de reforma del sistema financiero y la 26/2003 sobre transparencia. Esta última ley introdujo la obligatoriedad de que las empresas con valores negociados en mercados financieros oficiales, emitieran un informe anual sobre su gobierno corporativo, así como la obligatoriedad de atender el derecho de información de los accionistas e inversores a través de una página web. Recientemente, la CNMV, en atribución de sus funciones, ha emitido una circular regulando el contenido mínimo de dicho informe de gobierno corporativo para el caso de las cajas de ahorros.

En definitiva, lo anterior muestra una **decidida actuación del** regulador ante un grave problema de confianza en el funcionamiento de los mercados financieros, como consecuencia del mal gobierno corporativo. Debo confesar que la regulación por boletín oficial del gobierno corporativo, siempre me ha parecido un segundo óptimo y que, con carácter general y también en el caso de las Cajas, hubiese sido deseable que el sector hubiese adoptado, por sí mismo, de forma efectiva un buen código. Dado que esto no sucedió y la presión derivada de los casos empresariales ya mencionados, la regulación pasó a ser el siguiente óptimo.

### **3. Buen gobierno de las entidades de depósito**

Es importante destacar que durante este período turbulento en el gobierno corporativo de algunas empresas, ningún banco se vio forzado a la quiebra. Creo que ello habla a favor del gobierno de las entidades de depósito que son muy conscientes del valor de la buena reputación y el coste de perderla. También quiero pensar que la presencia de reguladores y supervisores bancarios ha podido contribuir de manera significativa a dicho resultado.

La reputación de la empresa bancaria es, en muchos casos, su principal activo porque está directa y estrechamente correlacionada con la confianza del público y, por tanto, con la capacidad de seguir desarrollando su negocio. Los comportamientos ilegales o faltos de ética deterioran la reputación de la entidad, a veces de forma irreparable.

No obstante, sí es cierto que algunos bancos se vieron involucrados lateralmente en los problemas a los que me he referido anteriormente. Así, ya he mencionado el posible conflicto de intereses entre algunos bancos de inversión, que contaban entre sus clientes a las empresas mal

gobernadas, y las recomendaciones que ellos mismos formulaban a través de sus analistas de empresas, algunos de ellos muy escuchados por los inversores. Otro elemento a considerar es el papel que pudieron jugar algunos bancos al facilitar operaciones complejas con vehículos domiciliados, muchas veces, en centros opacos y por tanto con una menor supervisión.

A pesar de no haber experimentado directamente ninguna quiebra por problemas de gobierno corporativo y excluyendo las relaciones indirectas que acabo de mencionar, el papel central que juegan las entidades de depósito en el sistema de pagos, como proveedores de liquidez, y su elevada vulnerabilidad a la falta de confianza de los depositantes, hacen que el buen gobierno de las entidades de depósito, bancos, cajas y cooperativas, sea pieza fundamental para preservar la estabilidad del sistema financiero.

Los mercados y los intermediarios financieros canalizan el dinero de los ahorradores hacia los inversores, contribuyendo así a la asignación eficiente de los recursos y a la distribución del riesgo entre distintos agentes económicos. El mecanismo anterior, en principio sencillo, se basa en la confianza que los ahorradores tienen depositada en las empresas receptoras de su dinero. Si los ahorradores desconfían del buen fin que los inversores darán a su dinero, no adquirirán activos, o venderán rápida y abruptamente dichos activos o correrán precipitadamente a retirar sus depósitos.

En términos más académicos, el buen gobierno de las empresas puede contribuir a aliviar el problema de asimetría de información que existe entre los gestores de las empresas y sus dueños, los accionistas. Y ello sin excluir, especialmente en el caso de entidades financieras, los intereses del resto de partes involucradas en el funcionamiento de la empresa (deudores de la empresa, a través de bonos, obligaciones u otros valores; proveedores, depositantes, en el caso de las entidades de depósito, y también de los empleados). Esta visión amplia del buen gobierno empresarial, que se ha ido abriendo paso de forma progresiva entre los académicos, es la que entronca con el tema central de esta primera edición del Foro de Cajas de Ahorros que no es otro que la responsabilidad social corporativa.

En la concepción amplia de gobierno corporativo, donde deben tomarse en consideración el conjunto de las partes interesadas en la empresa, en el caso de las entidades de depósito, destaca la consideración hacia los depositantes. Por lo tanto, de forma natural, los supervisores bancarios tenemos un interés en promover el buen gobierno de las entidades de depósito, buen gobierno que pasa, necesariamente, por una gestión y un control adecuados de los diferentes riesgos, de crédito, de mercado, operacional, legal, reputacional, estratégico, de negocio, etc., en los que incurren los bancos, las cajas de ahorros y las cooperativas de crédito.

#### **4. Contribución del Comité de Supervisores Bancarios de Basilea**

## A través de Basilea II

Como ustedes saben, el comité de Basilea, que reúne a los supervisores bancarios de los países más desarrollados, ha estado trabajando intensamente durante los últimos seis años en un nuevo acuerdo de capital, proceso conocido coloquialmente como Basilea 2. Aunque Basilea II es más conocido por sus requisitos para calcular el capital mínimo regulatorio, lo cierto es que buena parte del nuevo marco del capital está dedicado a mejorar elementos importantes del gobierno de la entidad de depósito. Estoy convencido de que Basilea II va a contribuir de forma significativa a un mejor gobierno de las entidades de depósito y ello debido a tres razones.

En primer lugar, la aceptación por parte del supervisor de los modelos internos de las entidades debe tener en cuenta cómo éstas controlan la gestión del riesgo. La existencia de controles efectivos del riesgo es fundamental para conseguir una implantación satisfactoria del nuevo marco del capital. Los supervisores esperamos que el consejo de administración de cada entidad se asegure que la entidad dispone de un sistema suficientemente riguroso de control de riesgos. Esperamos también que los miembros de la comisión ejecutiva y los directores generales asuman su responsabilidad en la implantación del sistema de control de riesgos elegido por los consejeros. En el caso de las cajas de ahorros, la comisión de control está destinada también a jugar un papel muy importante en la vigilancia del sistema de control de los riesgos. Además, Basilea II plantea claras responsabilidades a los auditores internos para que lleven a cabo una revisión independiente de los modelos internos y, por tanto, del nivel de capital mínimo que necesitan las entidades para hacer frente a su perfil de riesgo. Creo que el énfasis que se está poniendo en el papel que los consejeros y los máximos ejecutivos tienen en el control del riesgo va a contribuir de forma importante a que las entidades de depósito estén adecuadamente gestionadas.

En segundo lugar, la mayor responsabilidad que se deposita en los consejeros y ejecutivos se va a traducir en una mayor cultura de riesgo en las entidades y, también, por qué no decirlo, en los supervisores bancarios. La clave está, por tanto, en que la actitud vigilante frente al riesgo empieza en la cúspide de la organización y que, por ello, se va a transmitir adecuadamente a todos los niveles organizativos y de toma de decisiones en la entidad, impregnado al conjunto de la empresa de la mencionada cultura de riesgo.

En tercer lugar, Basilea II va a contribuir a un mejor gobierno de las entidades de depósito a través de una mayor transparencia en la medición y gestión del riesgo. El tercer pilar, la disciplina de mercado, potenciada mediante unos mayores requisitos de transparencia hacia los inversores contribuirá a disciplinar a las entidades y a incentivar una gestión prudente del riesgo. Precisamente, la mayor transparencia se centra en la información sobre los riesgos y su gestión, de tal forma que los inversores puedan penalizar adecuadamente a las entidades más arriesgadas y premiar, con un menor coste del capital, a las que lleven a cabo una gestión del riesgo más prudente. Lógicamente, si las entidades se saben mejor vigiladas por los inversores, gracias a la

mayor información suministrada, tenderán a otorgar una mayor atención a la adecuada gestión y control de los riesgos.

Una mayor responsabilidad de los consejeros y máximos ejecutivos de las entidades de depósito, involucrándose activamente en el control y gestión del riesgo, la difusión a toda la organización de una cultura de riesgo, de anticipación y vigilancia de los mismos en realidad, y una mayor transparencia y disciplina de mercado, contribuirán a mejorar el buen gobierno de las entidades de depósito y, en definitiva, a reforzar la confianza de los inversores y los depositantes en unas entidades que juegan un papel central en cualquier sistema económico.

### **Más allá de Basilea II**

Con un punto de vista más amplio, estamos procediendo a revisar las orientaciones que hemos dado en el pasado sobre gobierno corporativo de las entidades de depósito, orientaciones que recogen las mejores prácticas desarrolladas por las entidades y los supervisores de los países que integran el Comité de Basilea. No se trata por tanto de orientaciones dirigidas a las Cajas de Ahorro sino en general a las entidades de depósito.

El Comité en 1999 emitió unos principios generales sobre esta cuestión, principios que estamos revisando a la luz de las experiencias recientes y de las actualizaciones y trabajos realizados en el código de la OCDE. Además de la revisión del documento de 1999 estamos incorporando la conveniencia de que las entidades de depósito conozcan su estructura, incluidos los productos más complejos y, sobre todo, la operativa que puedan realizar desde centros *off-shore*, sujetos a una menor presión regulatoria y supervisora.

Aunque esperamos someter pronto a consulta de la industria bancaria nuestra nueva reflexión sobre el gobierno de las entidades de depósito, a continuación me gustaría compartir con ustedes algunas de dichas reflexiones, basadas en la experiencia de los supervisores sobre problemas de gobierno corporativo, y sugerir prácticas que podrían contribuir a evitar dichos problemas.

### **Objetivos y valores**

El consejo de administración debe fijar cuáles son los objetivos estratégicos de la entidad y cuáles son los estándares éticos aceptables para alcanzarlos. Dichos objetivos y estándares son los que deben dirigir las actividades de la entidad y deben responder al interés de todas las partes involucradas (accionistas, tenedores de deuda, depositantes, etc.). Es importante que los consejeros establezcan y transmitan una cultura que remunera los comportamientos éticos. Los objetivos estratégicos deben ir acompañados de unos estándares éticos.

El tono general en materia de valores, principios éticos y cultura del riesgo deben empezar en la cúspide de la empresa y extenderse a toda ella.



En este punto conviene detenerse y hacer alguna reflexión sobre las especificidades del modelo Cajas de Ahorros. Al analizar el gobierno corporativo se consideran, entre otros, dos elementos importantes: la defensa de los accionistas, de forma que los intereses de las diversas partes implicadas se vean alineados y que el funcionamiento de la entidad sea consistente con ellos y también se destaca el papel del mercado como elemento de disciplina que potencia el buen gobierno. En algunos análisis se considera la disciplina de mercado, incluida la posibilidad de que empresas mal gestionadas sean adquiridas por otras y sus gestores reemplazados, como un pilar externo importante del buen gobierno de las empresas.

Dada las especificidades de las Cajas en ambos aspectos mencionados, la falta de identificación de la propiedad y la ausencia de algunos mecanismos de disciplina del mercado, las estructuras de gobierno de las Cajas han merecido una mayor atención. Se ha repetido en numerosas ocasiones: la necesidad de reforzar la profesionalidad, estabilidad y control de la gestión de las Cajas y la necesidad de evitar interferencias que lleven a confundir los fines sociales con objetivos de política pública.

Sin entrar en los numerosos matices que habría que introducir en este debate, parece conveniente que las debilidades en el gobierno corporativo de las Cajas requieren una mayor exigencia en los otros pilares (gobierno interno y transparencia) de forma que se perfeccione la gestión, creando estructuras que establezcan contrapesos, dificulten personalismos e interferencias externas y faciliten la definición de estrategias claras acordes con su naturaleza e incentiven la gestión profesional y transparente.

Un principio de partida es dejar claro que sólo una entidad solvente y eficiente puede garantizar, de manera sostenida, la protección del depositante y el cumplimiento de su función social. Consecuentemente, los miembros de los órganos de administración deben poner por delante la buena gestión de la entidad, por encima de cualquier otro objetivo.

También es responsabilidad de los miembros del consejo que los ejecutivos pongan en práctica las políticas necesarias para identificar y prevenir los posibles conflictos de intereses. Dicha responsabilidad se pone en práctica asegurando la independencia entre diferentes áreas de negocio (entre analistas y banca de inversión, por ejemplo) y procurando que la información suministrada a los clientes sea clara y no les induzca a confusión.

Los consejeros deben asegurarse que los ejecutivos de la entidad implantan y ponen en práctica un código de conducta interno que promueva la integridad y la profesionalidad. Además, deben limitarse estrictamente aquellas transacciones que por su propia naturaleza pueden debilitar la calidad del gobierno corporativo (operaciones vinculadas, por ejemplo). Una forma de hacerlo es a través de la exigencia de condiciones de mercado en tales transacciones. Deben prestar atención creciente a las transacciones llevadas a cabo en centros *off-shore* o a través de vehículos que

disminuyen la transparencia y que pueden contribuir a una pérdida de reputación de la entidad. Finalmente, las anteriores políticas y comportamientos éticos deben ser revisados periódicamente y comprobar que efectivamente se aplican.

### **Cualificación de los consejeros, responsabilidad e independencia de criterio**

Los miembros del consejo de administración son los responsables últimos y máximos de la situación financiera de una entidad. Conviene no perder nunca de vista este elemento. Por cierto, nadie está obligado a ser consejero de una entidad. Para llevar a cabo de forma adecuada su labor deben recibir a su debido tiempo, es decir, con antelación suficiente para poder reaccionar, información relevante para juzgar las actuaciones de los ejecutivos que dirigen el banco.

Los consejeros tienen un deber de lealtad hacia el banco y sus accionistas. Por ello, deben seleccionar, vigilar y, si es necesario, reemplazar a los máximos ejecutivos de la entidad, así como supervisar su renovación en el tiempo. Los consejeros deben ejercer una labor de control y de equilibrio frente a los ejecutivos que llevan el día a día de la gestión del banco. No deben inmiscuirse en la gestión diaria de la entidad pero deben aportar su sentido común y un análisis desapasionado, incluso distante, de las decisiones. Entre sus obligaciones, pero también formando parte de sus derechos, está su capacidad para hacerles preguntas a los gestores, por sencillas que parezcan y las veces que lo consideren necesario.

Además de las tareas de supervisión anteriores, es conveniente que un número suficiente de consejeros sea capaz de ejercitar un juicio independiente del de los gestores y los grandes accionistas. Para ello es imprescindible que estos consejeros independientes tengan una elevada cualificación.

En los casos de mal funcionamiento del gobierno corporativo que he comentado antes, casi siempre aparecieron productos o transacciones complejas, poco transparentes y difíciles de seguir. Debe ser responsabilidad del consejo de administración su aprobación previa.

### **Control y supervisión por parte de los ejecutivos**

Los altos ejecutivos juegan un papel central en el buen gobierno corporativo. La alta administración debe jugar un papel de supervisión de los gestores intermedios similar al ejercido por los consejeros sobre ellos. Para ello, con la ayuda de los consejeros, deben establecer un

sistema adecuado de control interno. Por ejemplo, las decisiones de gestión clave no deberían tomarse solo por una persona sino, como mínimo, involucrar a dos (principio de los cuatro ojos).

### **Papel de los auditores internos y externos**

Otra pieza clave del buen gobierno de las entidades de depósito o, en general, de cualquier empresa, es el trabajo que realizan unos auditores independientes, competentes y cualificados. Los consejeros deberían utilizar el trabajo de los auditores internos y externos como un control independiente de la información suministrada por los gestores. Por ello, deben asegurarse que la auditoría interna puede realizarse en condiciones de independencia y que está suficientemente dotada de los medios materiales y humanos para ello. En el caso de los auditores externos hay que asegurarse que su independencia de juicio no viene condicionada por la existencia de conflictos de interés que lleven a los auditores, por ejemplo, a no contradecir a los ejecutivos con el fin de conservar otros negocios con la entidad.

### **Transparencia**

La transparencia en materias de gobierno corporativo refuerza la práctica del buen gobierno. Al saberse observados por las diferentes partes interesadas en la entidad, sus agentes, los consejeros y ejecutivos tienen un mayor incentivo a mejorar el gobierno corporativo de la entidad. Esta transparencia, además, refuerza la confianza de los inversores y puede afectar al coste de la financiación, reduciéndolo.

Los elementos sobre los que el Comité de Basilea recomienda ser transparente son, entre otros, estructura del consejo de administración (tamaño, proceso de selección, cualificación, independencia, etc.), estructura de la alta administración (responsabilidades, cualificación, experiencia), estructura de la propiedad y presencia de la propiedad en el consejo, información sobre la estructura de incentivos, incluyendo la política de remuneración, el código de conducta del banco, naturaleza y alcance de las transacciones entre la entidad y sus filiales y partes vinculadas con los consejeros o con los ejecutivos.

### **Papel de los supervisores**

Hasta ahora solo he hablado, fundamentalmente, de la responsabilidad que otros tienen en relación al buen gobierno de las entidades. No me gustaría acabar esta intervención sin mencionar el papel que podemos y debemos jugar los supervisores.

En primer lugar deberíamos ser conscientes de la importancia de un buen gobierno corporativo y de su positivo impacto en las entidades. No creo que nadie de los aquí presentes dude, a estas alturas de mi exposición, de la importancia que el Banco de España atribuye al buen gobierno.

En segundo lugar, aunque nuestra responsabilidad más directa sea sobre la solvencia de las entidades, debemos estar vigilantes a cualquier signo que percibamos de deterioro en los gestores de las entidades porque, tarde o temprano, se acabará manifestando en el riesgo, la rentabilidad o la solvencia de la entidad.

En tercer lugar, y este es un elemento muy importante, los supervisores debemos valorar la calidad de los controles internos que aplican las entidades. Es muy importante que dichos controles no solo sean teóricos o formales sino que efectivamente se apliquen y funcionen. Además, debemos asegurarnos que la auditoría interna y externa llevan a cabo una revisión efectiva e independiente de los mencionados controles internos.

Finalmente, pero no por ello menos importante, debemos asegurarnos que las entidades llevan a cabo una gestión adecuada del riesgo, con la suficiente dosis de prudencia para proteger los intereses de la parte, normalmente, más débil de los proveedores de fondos, los depositantes. En definitiva, llevando a cabo una adecuada supervisión de las entidades y estando atentos al buen gobierno de los bancos y cajas podemos contribuir a reforzar la confianza en nuestras entidades y a fortalecer la estabilidad financiera.

Además del trabajo que estamos desarrollando en el seno del Comité de Basilea, tanto el directamente relacionado con el nuevo acuerdo de capital como el resto de cuestiones, conviene recordar que la adopción en España, y en toda la Unión Europea, de las nuevas normas internacionales de contabilidad atribuye una mayor responsabilidad a los consejeros en la definición de las políticas contables de la entidad.

## **5. Reflexión final**

Me gustaría acabar mi intervención con una reflexión final sobre la conveniencia de que todas las partes interesadas en el buen funcionamiento de las entidades de depósito contribuyamos a su buen gobierno en la medida de nuestras posibilidades.

Aunque no me cansaré de repetir que la responsabilidad máxima del buen gobierno de las empresas, de los bancos y las cajas de ahorros, recae en los consejeros y los máximos ejecutivos, los accionistas, a través del ejercicio efectivo de sus derechos, los auditores, mediante la comunicación fluida y con el consejo y un trabajo profesional, los empleados, poniendo de manifiesto comportamientos ilegales o poco éticos que observen, los gobiernos, mediante la promoción de leyes y regulaciones y la vigilancia de su efectivo cumplimiento, y, finalmente, los supervisores bancarios, mediante la emisión de guías orientativas basadas en las mejores prácticas bancarias y la vigilancia de los riesgos y, más en general, de las prácticas de gestión de las entidades, son también responsables de la creación de un marco adecuado que favorezca el desarrollo del buen gobierno de las empresas bancarias.

Con ello la confianza en nuestro sistema financiero se verá reforzada y toda la sociedad podrá beneficiarse de una asignación eficiente de los recursos desde los ahorradores a los inversores así como de la consiguiente reasignación del riesgo entre agentes económicos.

Muchas gracias por su atención