



Código de  
Gobierno Corporativo  
para Instituciones Microfinancieras

## 1 Introducción al gobierno corporativo 03

---

## 2 Principios de gobierno corporativo 05

---

## 3 El gobierno corporativo y los órganos sociales 11

---

1 Asamblea 12

2 Junta directiva 13

Deberes y derechos de los directores 16

Dimensión 22

Composición 23

Sistema de elección y nombramiento de los directores 24

Funcionamiento de la junta directiva 26

Presidencia y secretaría general 30

3 Comités de junta directiva 32

Comités regulatorios 33

Comités no regulatorios 36

4 Gerencia 39

## 4 Funciones de control 42

---

1 La función de auditoría interna 43

2 La función de gestión de riesgos 44

3 La función de cumplimiento 45

## 5 Operaciones vinculadas y gestión de conflictos de interés 46

---



# 01

## Introducción al gobierno corporativo

---

### La **Fundación BBVA para las Microfinanzas**

(en adelante, la Fundación o FMBBVA) entiende el buen gobierno corporativo como el sistema de procesos y procedimientos que permite gobernar adecuadamente una organización y mantenerla convenientemente alineada de acuerdo con su misión y su visión, haciendo seguimiento de la creación de valor y del uso eficiente de los recursos para procurar su sostenibilidad a largo plazo.

---

La Fundación está convencida de que un buen sistema de gobierno corporativo garantiza una gestión sana y prudente de la entidad e incluye una apropiada distribución de funciones en la organización. Esta gobernanza debe reflejar un marco conceptual que sea claramente entendido y comprendido por todos los miembros de la entidad y que dé lugar a una gobernanza de calidad, que se resuma en principios de transparencia, participación y rendición de cuentas y que permita explicitar las acciones y aceptar consecuentemente la responsabilidad de las mismas.

La ausencia de un buen gobierno corporativo constituye uno de los mayores retos a los que se enfrenta el sector de las microfinanzas. Por ello la Fundación, en su compromiso de contribuir de forma altruista al desarrollo sano del sector de las microfinanzas, ha elaborado el presente Código de Gobierno Corporativo para Instituciones Microfinancieras (en adelante, el Código), como un documento de referencia que incluye buenas prácticas, normas y principios que considera fundamentales para el buen gobierno de cada institución microfinanciera, independientemente de su estructura jurídica (sociedades, entidades financieras, ONG, cooperativas, asociaciones, fundaciones, etc.).

El objetivo fundamental de este Código es proporcionar a los órganos y personas responsables de la administración de las instituciones microfinancieras, y especialmente, a la junta directiva y a sus miembros, un instrumento que les ayude a traducir los principios generales del buen gobierno corporativo a pautas prácticas de actuación.

La Fundación considera que un buen sistema de gobierno corporativo en las instituciones favorece una estructura organizativa clara, con líneas de responsabilidad bien definidas, transparentes y coherentes, y con procedimientos eficaces de identificación, gestión, control y comunicación de los riesgos. Además, defiende que sirve también, aunque no exclusivamente, para:

- Guiar a la organización de acuerdo a sus directrices estratégicas, misión, visión y valores
- Mejorar la eficiencia económica y garantizar la sostenibilidad a largo plazo, mitigando el riesgo
- Reforzar la confianza de los inversores, reguladores y clientes
- Gestionar los conflictos de interés
- Promover una cultura de rendición de cuentas y de comportamiento ético y transparente





# 02

## Principios de gobierno corporativo

---

El gobierno corporativo constituye un modelo de comportamiento ético que impregna las relaciones entre los accionistas o socios, directores, empleados y resto de grupos de interés, y de todos estos con los clientes que constituyen el centro de su actividad. Un modelo basado en un conjunto de principios orientados a promover la excelencia en todas sus líneas de actividad de las instituciones, asegurar su sostenibilidad y contribuir al desarrollo de la sociedad en que opera.

---

### Transparencia

La transparencia es un principio de gobernanza fundamental. Se entiende como el compromiso de proporcionar a los grupos de interés la información necesaria para permitirles formar criterio en la toma de decisiones, y conocer y hacer seguimiento de la actividad de la entidad y de la efectividad de sus órganos de gobierno.

Este compromiso requiere una especial diligencia profesional por parte de las personas que lideran los procesos y sistemas de información. De esta manera, la entidad deberá establecer procedimientos y normas de actuación para asegurar el cumplimiento de los requisitos de conservación de documentos y registros legalmente requeridos.

La página web de la entidad es un importante canal de relación con todos los grupos de interés y, especialmente, con sus clientes. Esta deberá ofrecer información fidedigna, con contenidos estructurados, homogéneos y jerarquizados bajo epígrafes concisos y explicativos, de modo que se permita un acceso rápido, directo y gratuito para el usuario. Se cuidará especialmente que los títulos sean claros y el lenguaje adecuado al cliente, evitando el uso de abreviaturas y tecnicismos innecesarios. La institución deberá publicar información que sea útil, oportuna y relevante para todos sus grupos de interés.



### Página web de la entidad

- ✓ Información que identifique a la entidad: domicilio, accionariado, actividad, funcionamiento y sistema de gobierno corporativo
- ✓ Información sobre la junta directiva y sus comités de apoyo: composición, sesiones celebradas, etc
- ✓ Información sobre los criterios de remuneración de los miembros de la junta directiva
- ✓ Información financiera, elaborada siguiendo las prescripciones legales y las normas de contabilidad
- ✓ Información sobre el impacto social en el desarrollo económico y social de los clientes de la entidad
- ✓ Información sobre las políticas de sostenibilidad y medio ambiente

## Equidad

Los acuerdos que se adopten en el seno de la entidad, de acuerdo con el buen gobierno corporativo, tendrán en cuenta los intereses de todos los accionistas o socios, dotando a sus decisiones de claridad, coherencia y solidez ética, en aras de favorecer la equidad, la veracidad y la transparencia.

---

La equidad se traduce en el deber de la entidad de facilitar a sus accionistas o socios, especialmente a los minoritarios, la oportunidad de ejercer sus derechos de información y voto.

---

De igual manera, los accionistas o socios tienen un deber de fidelidad al interés social, ejercitando sus derechos de acuerdo a este interés y absteniéndose de realizar declaraciones, manifestaciones y actuaciones que puedan perjudicar la reputación, la imagen y el crédito de la entidad.



## Responsabilidad

La entidad entenderá el principio de responsabilidad con una doble dimensión: **interna** (empleados) y **externa** (clientes y sociedad).

### Interna

#### Empleados

La cuarta revolución industrial pone de manifiesto el valor del talento para la sostenibilidad de las organizaciones. La atracción y retención de talento se convierte en el elemento que puede determinar el éxito o el fracaso de una iniciativa.

Los empleados son indispensables para el desarrollo de la misión de la entidad, y decisivos para la adecuada atención a los clientes. La responsabilidad contraída con ellos constituye una de las dimensiones básicas de la responsabilidad de toda institución. Una dimensión que debe centrarse en la consolidación de relaciones que generen el máximo valor, basadas en un respeto riguroso de los derechos humanos, de la integridad y de los valores éticos, y que posibiliten el mejor desarrollo profesional y personal posible.

### Las relaciones deben enfocarse en:

- ◆ Generar un buen clima laboral
- ◆ Respetar las condiciones contractuales
- ◆ Evitar la discriminación de todo tipo
- ◆ Asegurar la igualdad de oportunidades
- ◆ Recompensar en función de los méritos y el desempeño
- ◆ Tener canales de comunicación abiertos
- ◆ Impulsar la formación continua
- ◆ Reconocer los beneficios sociales (salariales y extrasalariales)
- ◆ Permitir la conciliación de vida laboral y personal

## Externa

### Clientes

Los clientes son la razón de ser de las entidades microfinancieras. La responsabilidad con ellos se entiende como el compromiso de ofrecerles un servicio que les genere valor, escuchando y tratando de dar la mejor respuesta a sus expectativas, y ofreciéndoles los productos adecuados a su actividad y situación.

Las condiciones de los productos y servicios contratados por los clientes deberán explicarse con la máxima claridad, informando de manera sencilla pero rigurosa de todos los aspectos que puedan tener implicaciones en la relación del cliente con la entidad. Una claridad que se reflejará en una redacción clara y simple de los contratos, en los que se eliminarán cláusulas abusivas y facultades de decisión e interpretación unilateral.

La entidad respetará escrupulosamente las condiciones legales y las pactadas con los clientes, y asegurará la protección y la confidencialidad de sus datos personales.

Tratará de impulsar canales de comunicación con sus clientes, ya sea a través de aplicaciones móviles, la página web de la institución, call centers, correos electrónicos, etc. Estos canales proveerán una resolución rápida de las consultas, de forma que exista una comunicación próxima, directa y sencilla.

### Sociedad

La entidad microfinanciera extenderá su responsabilidad al entorno en el que desarrolla su actividad. Para ello, deberá mantener una relación de colaboración, compromiso y apoyo a las necesidades de la sociedad en la que opera, y muy especialmente a las comunidades locales.

Tendrá un firme compromiso con la protección y preservación del medio ambiente, definiendo un modelo de crecimiento y sostenibilidad que conlleve el uso eficiente de los recursos ambientales, la protección de la biodiversidad, la prevención de la contaminación y la gestión adecuada de residuos que generen las actividades que se llevan a cabo.



## Legalidad

En el marco general del respeto a la legalidad, a la integridad y a la responsabilidad, la institución deberá asumir el compromiso del cumplimiento riguroso de las normas, orientaciones e indicaciones planteadas por los reguladores u organismos públicos nacionales, así como toda otra exigencia legal que les sea aplicable, facilitando la información que estos requirieran, con la mayor rapidez y transparencia posibles.

En este sentido, la entidad deberá poner todos los medios a su alcance para prevenir y evitar el fraude, la corrupción, el blanqueo de capitales, la financiación de actividades terroristas y cualquier otra utilización de su estructura, sus sistemas, sus productos y sus servicios con fines delictivos.

## Sostenibilidad

La institución deberá llevar a cabo su actividad de forma que asegure su sostenibilidad a largo plazo, centrada en el desarrollo de su misión y visión y en fomentar relaciones óptimas con todos los grupos de interés.

Cuando una entidad cuenta con un buen gobierno corporativo será percibida como una organización más confiable y, como tal, accederá a mejores condiciones de financiación y atraerá mayor capital, lo que favorecerá su sostenibilidad a largo plazo.

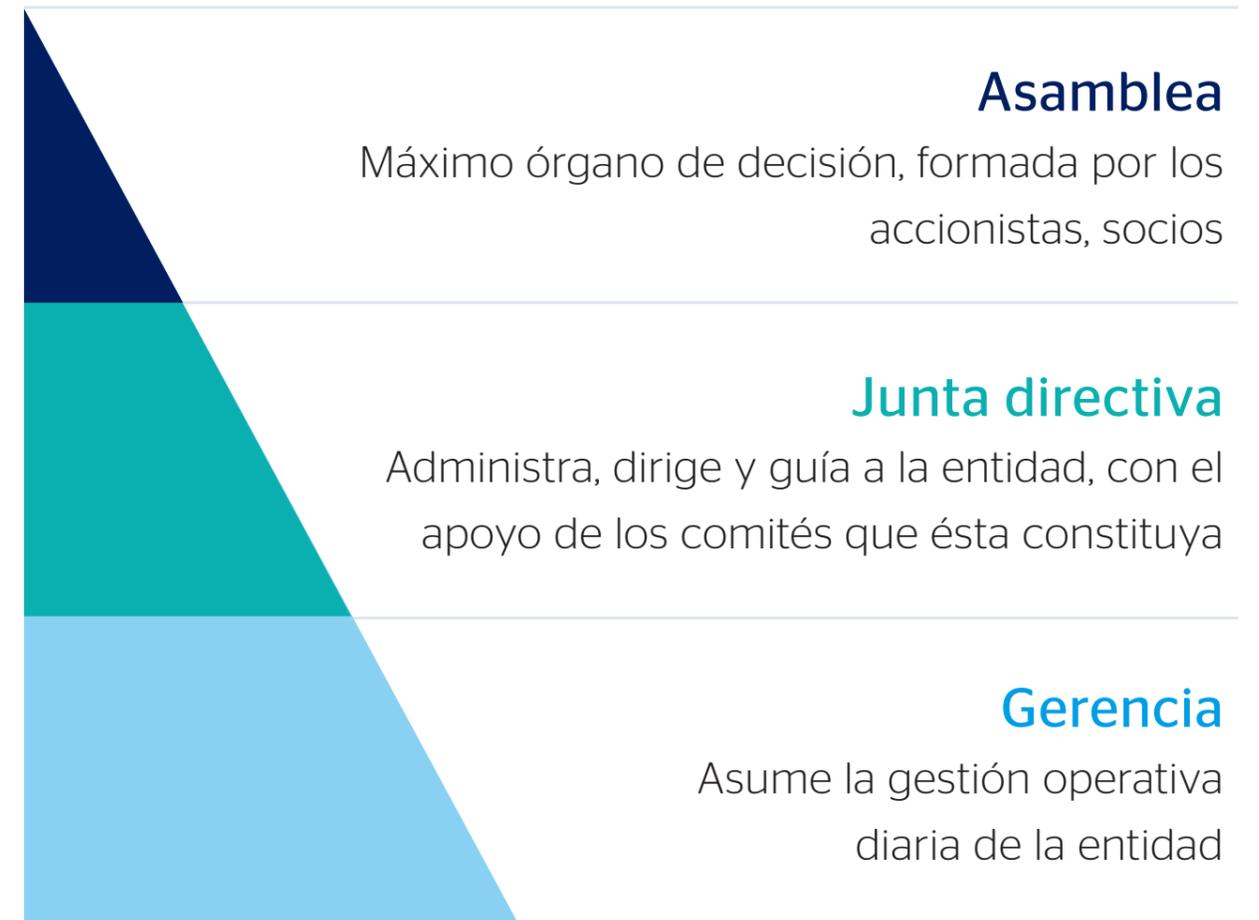


# 03

## El gobierno corporativo y los órganos sociales



Independientemente de la forma jurídica que tenga la entidad (institución financiera, asociación, ONG, etc.), debe adoptar una estructura de gobierno compuesta por tres órganos sociales:



## 1 Asamblea

La asamblea es el órgano en el que están representados todos los accionistas o socios de la entidad. Es el máximo órgano de decisión, encargado de adoptar los acuerdos que las leyes le reservan a su competencia, como son la aprobación de las cuentas anuales, del presupuesto y el nombramiento de directores, entre otros.

La asamblea debe actuar protegiendo los derechos de todos los accionistas o socios, en especial de los minoritarios, facilitándoles la oportunidad de ejercer sus derechos de información y voto. Es importante la participación de todos los accionistas o socios en la toma de decisiones, puesto que los acuerdos adoptados válidamente por la asamblea obligan a todos sus miembros, incluso a los ausentes, disidentes, los que no tienen derecho a voto y a los que se abstuvieron de votar.

En cuanto a sus facultades, estructura, régimen de funcionamiento, derechos y deberes de los accionistas o socios, forma de adopción, registro y difusión de acuerdos, etc., cada entidad se atenderá a la legislación correspondiente, siempre teniendo en cuenta la observancia de unos principios básicos:

### Reglamento de la asamblea

Recoger todos los aspectos que atañen a la asamblea (convocatoria, preparación, información, asistencia, funcionamiento) en un reglamento, que será aprobado por la propia asamblea y publicado en la página web de la entidad.

### Organización

- Convocar las reuniones de la asamblea con un mínimo de treinta días de antelación, dando máxima difusión y publicidad a la convocatoria.
- Participación de los miembros de la junta directiva y del gerente general en la reunión.

### Desarrollo de las reuniones

- Facilitar a los miembros de la asamblea el ejercicio del derecho de asistencia, derecho a proponer asuntos dentro del orden del día, derecho de voto, derecho de información, etc.
- Proporcionar una información completa y con antelación suficiente, en relación con la totalidad de los puntos del orden del día de cada reunión
- Claridad en la elaboración del orden del día de la reunión. En este sentido, es recomendable que los siguientes asuntos se voten como puntos separados en el orden del día:
  - Modificación de cada artículo de los estatutos
  - Nombramiento, reelección y cese de cada director
  - Remuneración de los directores

## 2 Junta directiva

La junta directiva es el órgano de administración, supervisión y control de la institución, que la dirige y guía bajo las directrices de la asamblea. Es el interlocutor entre los accionistas o socios de la entidad y el órgano encargado de gestionarla, la gerencia. Es responsable de defender la misión, objetivos y metas de la institución, procurando su sostenibilidad en el largo plazo y promoviendo la maximización de su valor económico. Deberá asegurar la aplicación del sistema de gobierno corporativo, controlar y evaluar su eficacia, así como adoptar las medidas adecuadas para revisarlo y para solventar sus deficiencias.

La junta directiva aprobará un reglamento en el que se regulará su organización (dimensión, composición, elección y nombramiento), el procedimiento para el desarrollo de sus reuniones (convocatoria, periodicidad, quorum de asistencia y adopción de acuerdos, etc.), y las facultades que no podrán ser delegadas, en relación a la estrategia, la supervisión y la gobernanza de la institución:



## Estrategia

- Aprobar la estrategia de la entidad y supervisar que se mantiene alineada con su misión, visión y propuesta de generación de valor
- Aprobar y dar seguimiento a los presupuestos anuales y el plan de negocio
- Proponer las operaciones que comprometan la disposición de activos estratégicos, así como las grandes operaciones societarias



## Administración y supervisión

- Formular las cuentas anuales y presentarlas a la asamblea, para su aprobación
- Comprobar que la institución se dota de los medios, sistemas, estructuras, organización y recursos que permitan implantar su estrategia en la gestión de riesgos
- Implantar y realizar un seguimiento de los sistemas de control interno y aprobar el plan anual de auditoría interna
- Asegurar la integridad y confiabilidad de los sistemas contables y de información interna
- Supervisar el efectivo funcionamiento de los comités de apoyo a la junta directiva, y la actuación de los primeros ejecutivos
- Conocer y aprobar las operaciones vinculadas y los conflictos de interés de los accionistas o socios y de los miembros de la junta directiva, así como ser informada de todas las operaciones vinculadas y los conflictos de interés que se generen en la entidad
- Supervisar las prácticas de gobierno corporativo implementadas, y el nivel de cumplimiento de las normas éticas y de conducta

## Gobernanza

- Promover la honestidad y la integridad en toda la institución, y fomentar su cultura corporativa y valores
- Servir de enlace entre la institución y los accionistas o socios
- Convocar la asamblea, elaborar el orden del día y proponer acuerdos
- Aprobar las políticas de información y comunicación con los accionistas o socios y los demás grupos de interés
- Organizar y velar por el funcionamiento de la propia junta directiva
- Prever la sucesión de los miembros de la junta directiva y garantizar que el proceso de propuesta y elección de los directores sea formal y transparente
- Implementar las decisiones relativas a la remuneración de los directores, dentro del marco estatutario y acorde a la política de remuneraciones aprobada por la asamblea
- Designar, determinar la remuneración, evaluar y cesar al gerente general
- Nombrar y destituir a los primeros ejecutivos que tuvieran dependencia directa de la junta directiva, así como establecer las condiciones básicas de sus contratos, incluyendo su retribución

La junta directiva ejercerá sus funciones mediante la adopción de acuerdos formales inspirados en la buena fe, la ética y el respeto a las leyes, los reglamentos, los propios estatutos, los usos y las buenas prácticas comúnmente aceptadas.

Teniendo en consideración que las instituciones microfinancieras operan en un sector caracterizado por su complejidad y nivel de riesgo, es especialmente relevante la adopción de procedimientos de vigilancia que permitan que la junta directiva esté plenamente informada de potenciales situaciones adversas para los intereses de la institución.

La junta directiva deberá poder identificar y gestionar los potenciales riesgos, mediante la realización de evaluaciones periódicas, asegurándose del cumplimiento de los planes de gestión y conociendo en detalle la naturaleza y nivel de tolerancia al riesgo que esté dispuesta a asumir la institución para lograr sus objetivos estratégicos.



## 2.1. Deberes y derechos de los directores

Los miembros de la junta directiva deberán actuar de acuerdo con las reglas y principios previstos en las leyes, los estatutos y las prácticas de buen gobierno contenidas en su normativa interna y emanadas de supervisores y reguladores.

Deberán ejercer su cargo con la debida transparencia, conforme a principios éticos y asumiendo plenamente las responsabilidades que puedan derivarse de su conducta; así como velar por todos los accionistas, especialmente los minoritarios, de forma que los intereses del conjunto de la entidad prevalezcan sobre los intereses de cualquier grupo de accionistas.

A continuación, se recogen los deberes y derechos de los miembros de la junta directiva:



### DEBERES

#### Deber de diligencia

- Diligencia y protección de la discrecionalidad empresarial
- Ejercicio efectivo del cargo

#### Deber de lealtad

- Comunicación de operaciones que pudieran generar conflictos de interés
- No competencia
- Confidencialidad
- No uso de los activos sociales

## Deber de diligencia

### Diligencia y protección de la discrecionalidad empresarial

Los miembros de la junta representan los intereses de la entidad. Deberán desempeñar sus funciones de buena fe, de manera objetiva e independiente y actuar con la debida diligencia, de manera que sus decisiones se orienten siempre al mejor interés de la institución.

---

Dado el carácter fiduciario de su responsabilidad, los miembros de la junta deberán asegurar que la institución cumpla con los deberes impuestos por la legislación y sus normas internas.

---

En el ámbito de las decisiones estratégicas y de negocio, sujetas a discrecionalidad empresarial, el estándar de diligencia se entenderá cumplido cuando el miembro de la junta directiva haya actuado de buena fe, sin interés personal en el asunto objeto de decisión, con información suficiente y en el marco de un procedimiento de decisión adecuado. La protección de la discrecionalidad empresarial resulta esencial para fomentar una cultura de innovación y facilitar la sana asunción y gestión de riesgos.

### Ejercicio efectivo del cargo

En el ejercicio de su cargo, los directores deberán:

- Dedicar el tiempo y esfuerzo necesarios para seguir regularmente las cuestiones que plantee la administración de la institución.
- Analizar, con carácter previo, el orden del día de la reunión de la junta directiva, la documentación de soporte y, si fuera oportuno, solicitar la inclusión de puntos adicionales.
- Preparar adecuadamente las reuniones de la junta directiva, con el fin de poder tomar decisiones de manera informada.
- Participar y contribuir activamente en las deliberaciones de la junta directiva.
- Hacer seguimiento de la ejecución de los acuerdos adoptados y verificar su cumplimiento.

## Deber de lealtad

Los miembros de la junta deberán actuar con fidelidad y consistencia en interés de la entidad, que será el cumplimiento de su misión, tanto en el aspecto financiero como en el social, velando por su reputación y sostenibilidad a largo plazo.

No podrán servirse de la entidad o de su cargo en la misma para realizar operaciones por cuenta propia o a través de personas a ellos relacionadas<sup>1</sup>, ni realizar inversiones u operaciones ligadas a los bienes de la entidad de las que haya tenido conocimiento con ocasión del ejercicio de su cargo, ni utilizar sus facultades para fines distintos de aquéllos para los que han sido nombrados.

Además, no podrán percibir compensación alguna, dineraria o no dineraria, por la celebración de contratos entre la institución y sus proveedores, ni tampoco por la prestación de los servicios de la entidad a terceros.

---

<sup>1</sup> Aquellas con las que se tengan vínculos de matrimonio o unión marital o de hecho, parentesco hasta el grado de consanguinidad que establezca la legislación local, relaciones de amistad o vínculos económicos relevantes, así como aquellas establecidas en las normas especiales de vinculación de la normativa cada país.

## Comunicación de operaciones que puedan generar conflictos de interés

Los miembros de la junta directiva deberán comunicar cualquier operación vinculada y situación de conflicto, directo o indirecto, que ellos o personas relacionadas con ellos pudieran tener, según la legislación aplicable.

Las situaciones de conflicto de interés en que se hubieran encontrado los miembros de la junta, serán recogidas en la memoria anual de actividad.





### No competencia

Los directores no podrán desarrollar actividades, por cuenta propia o cuenta ajena, que entrañen una competencia efectiva, directa o indirecta, con la institución.

En concreto, no prestarán servicios profesionales a empresas competidoras, ni aceptarán puestos de colaborador, directivo o administrador de las mismas, salvo que la ley local lo permita y cuenten con la autorización de la junta directiva, o salvo que los vinieran desempeñando con anterioridad a su incorporación a la junta y se hubiere informado de ello en ese momento. Tampoco podrán realizar, por cuenta propia o ajena, actividades análogas al objeto social de la institución.

Sin perjuicio de lo que establezca la normativa aplicable, el miembro de la junta directiva que cese en el cargo no podrá ser designado para una función similar o prestar servicios profesionales en otra entidad competidora, ni iniciar una actividad empresarial con fines similares.

Este deber se extenderá tras su cese como miembro de la junta directiva, por un período mínimo de dos años a contar desde que se produzca el mismo.

### Confidencialidad

Los asuntos tratados en la junta directiva y sus comités son confidenciales. En consecuencia, los directores deberán guardar secreto de las deliberaciones, así como de toda aquella información a la que hayan tenido acceso en el ejercicio de su cargo, que utilizarán exclusivamente para el desempeño del mismo y que custodiarán con la debida diligencia.

La obligación de confidencialidad subsistirá aún después de haber cesado en el cargo.

### No uso de los activos sociales

Los miembros de la junta directiva no podrán utilizar para su uso personal los activos de la entidad, ni valerse de su posición en ésta para obtener un beneficio de cualquier tipo que no les corresponda por razón de sus funciones, a no ser que se trate de operaciones y servicios prestados en condiciones estandarizadas y de mercado.

---

El director que contraviniese sus deberes, podrá ser considerado responsable de los daños y perjuicios que cause a la entidad, y ser cesado por la junta directiva o por la asamblea, a propuesta de cualquier accionista o director, siguiendo los procedimientos previstos en la legislación aplicable.

---

## DERECHOS



## Derecho de información

Para el adecuado cumplimiento de sus deberes, es necesario que los miembros de la junta directiva dispongan de información adecuada, oportuna y completa para cumplir con las responsabilidades derivadas de las funciones indelegables que les corresponden. Por ello, los directores tendrán el derecho de recibir, y el deber de exigir, información relativa a los asuntos sobre los que se vaya a deliberar, para poder formar criterio.

La calidad de la información es muy relevante para que la actuación sea diligente, y puedan adoptar las medidas y decisiones necesarias para el buen gobierno de la institución.

## Derecho a contar con el auxilio de expertos

Los miembros de la junta podrán obtener el auxilio de expertos internos de la entidad, así como proponer a la junta directiva la contratación de asesores externos, en la medida que la situación financiera de la entidad lo permita, en aquellas materias sometidas a su consideración, que por su especial trascendencia o relevancia así lo requieran.

## Derecho de remuneración

La remuneración de los miembros de la junta directiva se debe regir por las prácticas del mercado, y por los estatutos sociales, la normativa aplicable y los acuerdos que adopten los órganos sociales.

Deberá ser razonable y acorde con la situación económica de la entidad y los estándares de mercado en instituciones del sector. Se ajustará a las funciones y al nivel de compromiso y dedicación de cada director en la junta directiva y en los distintos comités.

El sistema de remuneración estará orientado a promover la sostenibilidad de la entidad en el largo plazo, por lo que no deberá ligarse a los resultados anuales, y evitará la asunción excesiva de riesgos.

El comité de nombramientos y retribuciones recomendará la política de remuneración de los miembros de la junta directiva, con carácter previo a su presentación a la asamblea, quien la aprobará como un punto separado dentro del orden del día de la reunión.

## Derecho de inducción y formación

Los directores, al incorporarse a la junta directiva, deberán recibir una inducción sobre la realidad de la institución, su complejidad y las materias claves de la misma, de forma que puedan contar con una visión amplia en el menor tiempo posible y se familiaricen con la situación real de la entidad y del sector.

Asimismo, la institución procurará llevar a cabo sesiones de capacitación periódica a través de expertos o especialistas, tanto de la propia entidad como externos.

Será recomendable que, para que los directores se mantengan permanentemente actualizados, la gerencia general presente regularmente informes sobre el entorno macroeconómico y el sector.



## 2.2. Dimensión

La junta directiva tendrá un tamaño adecuado a las necesidades de gobierno y administración de la entidad. En este sentido, se establecerá un número mínimo y máximo de directores óptimo, preferiblemente impar.

Para determinar el número de miembros de la junta directiva se tendrá en cuenta que la dimensión de la misma permita la toma de decisiones y adopción de acuerdos, y que sea posible una adecuada composición de los diferentes comités de apoyo, en función de sus perfiles, experiencia y conocimientos profesionales.

En este sentido, se deberá fomentar la rotación de los directores entre los distintos comités de apoyo, de manera que adquieran un conocimiento completo y profundo de la entidad y el sector.

## 2.3. Composición

La junta directiva deberá constituirse teniendo en cuenta no sólo las habilidades y cualificaciones de sus miembros, sino también su independencia, diversidad, periodos de mandato, etc. En la elección de los directores se procurará asegurar el equilibrio de perfiles profesionales, experiencia, cualificación en cuestiones de carácter técnico, así como su independencia para llevar a cabo la diversidad de tareas y sus responsabilidades inherentes.

Más allá de las capacidades y conocimientos profesionales, será conveniente, además, considerar la complementariedad de estilos personales: prudencia, actitud hacia el riesgo, intuición u otros. En todo caso, se procurará que los miembros elegidos cuenten con cualidades que respondan a criterios de proactividad, juicio, espíritu participativo, transparencia empresarial y dedicación suficiente para cumplir con sus responsabilidades.

De igual manera, los procedimientos de selección de los miembros de la junta favorecerán la diversidad de género, y se evitarán sesgos implícitos que puedan implicar discriminación y obstaculizar la selección del género menos representado.

Con carácter general, los directores pueden clasificarse en\*:



\*Cada legislación puede establecer criterios específicos en relación a esta clasificación.

La incorporación de directores independientes se considera un aspecto esencial para el buen gobierno corporativo, dada su imparcialidad y objetividad de criterio. Tienen la misión de velar por los intereses generales de la institución y de los accionistas minoritarios.

Para el buen gobierno de la entidad, resulta beneficioso establecer un periodo máximo a la duración del cargo de director, limitando la renovación del mandato para permitir así combinar los conocimientos, experiencias y habilidades de los directores más antiguos en el cargo, con la visión, ideas y capacidades de los nuevos miembros.

Adicionalmente, para desempeñar el cargo de director se requerirá no hallarse en ninguno de los supuestos de prohibición o incompatibilidad establecidos por disposición legal.

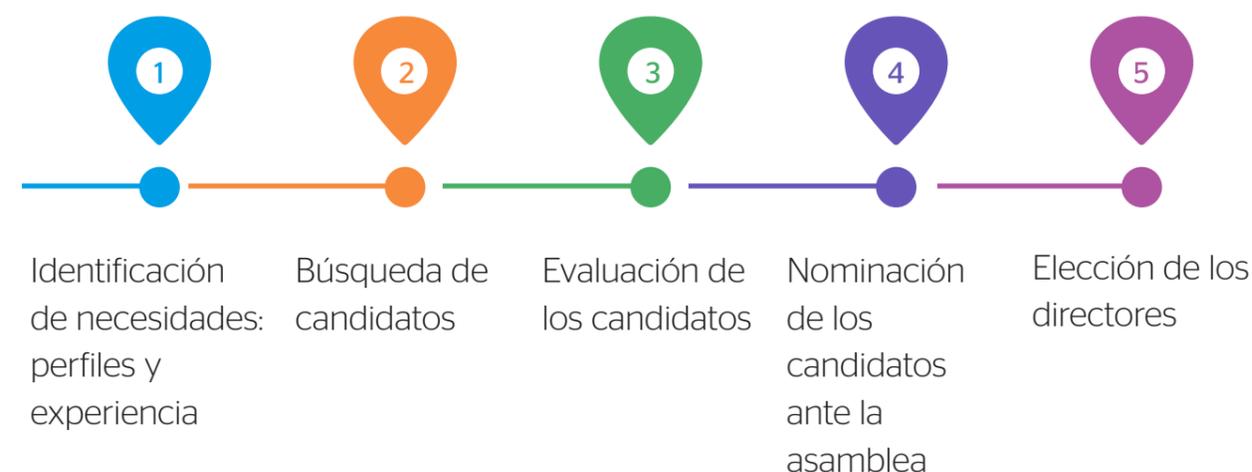
Los directores dejarán de ser considerados independientes cuando hayan ejercido el cargo durante un periodo de 10 años, pasando a ser considerados como dependientes.

## 2.4. Sistema de elección y nombramiento de los directores

### Elección y nombramiento

La designación de los directores es facultad de la asamblea. La adecuación de las personas que se propongan para ser nombradas miembros de la junta directiva se apreciará por el comité de nombramientos y retribuciones, en un informe justificativo que elaborará atendiendo a las condiciones personales y profesionales del candidato, así como a las necesidades que los órganos de gobierno de la institución tengan en cada momento, dando traslado a la junta directiva del informe que emita a este respecto. Este informe se unirá al acta de la asamblea que designe al director.

El reglamento de la junta directiva o el del comité de nombramientos y retribuciones, deberá incluir el procedimiento de selección de los directores, que contemplará, en todo caso, las siguientes fases:



## Reelección

Para la reelección de directores se requerirá un informe previo del comité de nombramientos y retribuciones, que evaluará su aportación al órgano de gobierno, así como el grado de compromiso mostrado y su disposición para prestar la dedicación necesaria para el correcto desempeño del cargo.

Adicionalmente, se valorará su conocimiento directo y continuado de la entidad, su honorabilidad, trayectoria profesional, experiencia y competencia técnica.

Los acuerdos que la junta adopte al respecto, se harán sin la participación del miembro cuya reelección se proponga, que deberá salir de la reunión en caso de estar presente.

## Permanencia

Los directores permanecerán en su cargo por el plazo por el que hayan sido designados. La junta directiva podrá solicitar la renuncia de un miembro en cualquier momento, o éste poner su cargo a disposición de la misma, cuando se den, entre otras, las siguientes circunstancias:

## Causas de cese en el cargo de director

- ◆ Incurrir en supuestos de incompatibilidad o prohibición según la legislación local o la normativa interna
- ◆ Incumplir gravemente sus obligaciones como director
- ◆ Perder la honorabilidad profesional y personal
- ◆ Cambios significativos en su situación profesional o en los motivos en virtud de los cuales hubiera sido designado
- ◆ Afectar negativamente al funcionamiento, reputación o intereses de la entidad
- ◆ Ocasionar con sus actos un daño grave al patrimonio social

Cuando un director cese en su cargo antes del término de su mandato deberá explicar las razones en una carta que remitirá a la junta directiva.

## 2.5. Funcionamiento de la junta directiva

Para lograr una dinámica eficaz de la junta directiva, será esencial que el reglamento de la misma regule aspectos esenciales relativos a su funcionamiento: convocatoria y orden del día, quórum de constitución y adopción de acuerdos, desarrollo de las sesiones, entre otros.

---

Se considera una buena práctica de gobierno corporativo la elaboración de un plan de trabajo anual que contenga los asuntos que legamente o regulatoriamente, deban ser conocidos por parte de la junta directiva.

---

Se recomienda que al menos una o dos reuniones al año se enfoquen a revisar la estrategia definida en el seno de la junta y a analizar el grado en que las decisiones adoptadas se orientan a desarrollar el proyecto estratégico de la institución.



### Convocatoria y orden del día

La junta se reunirá con la periodicidad mínima que se fije en los reglamentos, estatutos y normas. Anualmente se elaborará una propuesta de calendario de sesiones, que se pondrá a disposición de los directores al inicio de cada ejercicio.

La junta directiva será convocada por su presidente o por la persona facultada para ello en los estatutos sociales o en la ley. Asimismo, el presidente convocará la junta directiva cuando lo soliciten dos o más directores, o el gerente general, salvo disposición legal en contrario.

El secretario, por indicación del presidente, enviará la convocatoria a los directores con una antelación mínima de cinco días. A la convocatoria se acompañará el orden del día de la sesión y los documentos y la información necesaria para que los directores puedan formar criterio y tomar decisiones colegiadas de manera razonada y justificada.

Para que la junta directiva funcione de manera efectiva es importante que el orden del día de la reunión refleje con exactitud y claridad los puntos a tratar, debiendo evitar agrupar varios asuntos en un mismo epígrafe o utilizar un punto “varios” para tratar asuntos relevantes o estratégicos de la institución.

Los miembros de la junta directiva podrán proponer puntos adicionales al orden del día, inicialmente no previstos, siempre que sea aceptado por la unanimidad de los miembros asistentes.

Será así mismo válida la reunión de la junta directiva cuando, sin existir convocatoria previa, estén presentes todos sus miembros y decidan por unanimidad constituirse en sesión.



### Quórum de constitución y adopción de acuerdos

La junta directiva quedará válidamente constituida cuando concurran a la reunión, presentes o representados, la mitad más uno de sus miembros o el porcentaje establecido por los estatutos.

Los directores podrán asistir a la reunión de junta directiva por medios audiovisuales, telefónicos o cualquier otro sistema análogo, siempre que se asegure el reconocimiento de los asistentes, la comunicación entre ellos y la emisión del voto en tiempo real y, por tanto, la unidad de acto.

Los acuerdos se adoptarán por mayoría absoluta de votos, presentes o representados, salvo que la ley aplicable o los estatutos sociales establezcan mayorías cualificadas para determinados asuntos.

No obstante: y siempre que la legislación local así lo regule, los acuerdos de la junta directiva podrán adoptarse por escrito y sin sesión, cuando ningún director se oponga a este procedimiento. En cualquier caso, esta opción se limitará a situaciones de necesidad y urgencia que así lo exijan.

### Desarrollo de las sesiones

Las sesiones de la junta directiva se celebrarán en el lugar y fecha que se hubiere señalado en la convocatoria, y serán presididas por el presidente de la junta directiva, quien promoverá la participación activa de los directores en las deliberaciones y someterá los asuntos a votación cuando los considere suficientemente debatidos.

Si así lo dispusiera el presidente, a las sesiones podrán incorporarse ejecutivos de la institución u otras personas cuya presencia se considere conveniente para el adecuado tratamiento de los asuntos sometidos a la aprobación de la junta directiva. La presencia de los invitados a las sesiones se limitará al tiempo necesario para informar de los asuntos de su competencia, en razón de la confidencialidad necesaria.

En caso de ausencia del presidente, presidirá las sesiones quien determine los estatutos o el reglamento de la junta directiva, que también preverán la sustitución del secretario en los casos de ausencia.

---

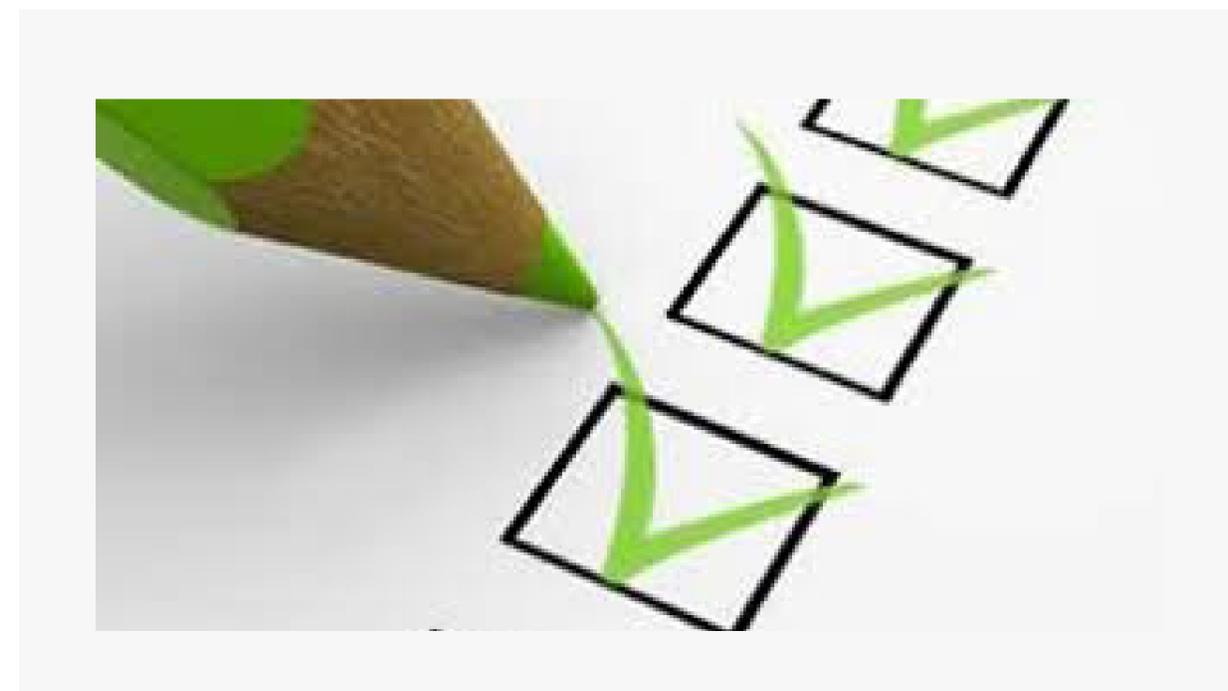
Deberá levantarse un acta de cada reunión de la junta directiva, que será firmada por los directores asistentes o por quien disponga la legislación local. En el acta se hará constar de forma clara y detallada la fecha y hora de la reunión, los asistentes, el orden del día, los acuerdos adoptados y los fundamentos para llegar a los mismos, debiendo incluir la opinión particular del director que hubiera votado en contra de algún acuerdo.

---

### Memoria anual y evaluación de la junta directiva

Se considera una buena práctica de gobierno corporativo que la institución realice anualmente una revisión de la actividad desarrollada por la junta directiva, así como una evaluación de su funcionamiento.

La memoria anual de actividad de la junta directiva fomenta la reflexión sobre la contribución de los órganos de gobierno, permitiendo extender a la organización una cultura de aprendizaje continuo y búsqueda de la excelencia desde las más altas instancias de la entidad. En la misma se analizarán cinco ejes fundamentales: visión estratégica, liderazgo, efectividad, objetividad y resultados de la actividad. Esta práctica favorece la evolución de las juntas directivas a órganos cada vez más profesionales y robustos.



La memoria recogerá una evaluación de la actividad de la junta directiva, de sus comités de apoyo y del propio director. Se evaluará la eficacia de su trabajo, la razonabilidad de sus decisiones, y la dedicación y rendimiento de sus miembros.

La junta directiva no sólo debe tener la composición, organización y procedimientos de trabajo adecuados, sino que debe aspirar a mejorar regularmente en el desempeño de sus funciones.

Para ello, es fundamental evaluar su funcionamiento, tanto como órgano colegiado como a nivel individual, para obtener una retroalimentación objetiva de la labor realizada durante el año, así como conocer su desempeño e identificar fortalezas y áreas de mejora.

La evaluación deberá abordar los siguientes aspectos: tamaño y composición de la Junta, frecuencia y duración de las reuniones, contenido e idoneidad del orden del día, calidad y oportunidad de la información recibida, calidad de los debates, seguimiento de los acuerdos adoptados, entre otros.

---

Los resultados de la evaluación se incorporarán a la memoria, que será presentada por el presidente del comité de gobierno corporativo, de estar constituido, o por el secretario general, en su caso, para conocimiento de la junta directiva y posterior informe a la asamblea.

---

Sobre la base del resultado de la evaluación, la junta directiva deberá proponer un plan de acción que corrija las deficiencias detectadas.

De acuerdo con las tendencias más avanzadas en gobierno corporativo, se prevé que la junta directiva sea auxiliada cada cierto tiempo por un consultor externo para la realización de la evaluación, de forma que pueda enriquecerse con aportaciones ajenas a la entidad.



## 2.6. Presidencia y secretaría general

### Presidencia

El presidente de la junta directiva es el máximo responsable del eficaz funcionamiento de la misma. Será designado de entre sus miembros externos y se procurará que tenga la categoría de independiente.

---

La entidad no deberá concentrar en una misma persona las funciones de presidente de la junta directiva y de gerente general.

---

El cargo de presidente tendrá una duración acorde con lo previsto para los miembros de la junta directiva y le corresponderán las atribuciones establecidas en los estatutos sociales, siendo especialmente relevantes las siguientes:

### Funciones del presidente

- Convocar y presidir las reuniones de la junta directiva, fijando el orden del día y favoreciendo el intercambio de opiniones para la toma de decisiones.
- Velar por que los directores reciban, con carácter previo a la sesión, la información suficiente para deliberar sobre los puntos del orden del día.
- Asegurar que la junta directiva fije e implemente eficientemente la dirección estratégica de la entidad.
- Presidir la asamblea, salvo disposición estatutaria en contra.
- Impulsar el gobierno corporativo de la entidad, actuando como enlace entre los accionistas y la junta directiva.
- Informar a la asamblea de los cambios más relevantes en materia de gobierno corporativo.
- Acordar y revisar los programas de capacitación para los directores.
- Organizar y coordinar la evaluación anual de la junta directiva, sus miembros y los comités de apoyo.
- Actuar como representante institucional de la entidad, en coordinación con el gerente general.

## Secretaría general

El secretario de la junta directiva es el responsable del cumplimiento de las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias. Deberá auxiliar al presidente de la junta directiva en sus labores.

La designación y, en su caso, el cese del secretario será acordado por la junta directiva, a propuesta del comité de nombramientos y retribuciones.

A su vez, será secretario de la asamblea y colaborador permanente de la gerencia general, por lo que es oportuno que cuente con independencia y estabilidad en el cargo.

El secretario de la junta directiva tendrá las atribuciones establecidas en los estatutos, siendo especialmente relevantes las siguientes:



### Funciones del secretario

- Garantizar el cumplimiento de la legalidad formal y material de los requisitos previstos para la convocatoria, constitución, y proceso de toma de decisiones en las reuniones de la junta directiva.
- Velar por la legalidad formal y material de las actuaciones de la junta directiva, y garantizar que sus procedimientos y reglas de gobierno son respetadas y regularmente revisadas.
- Asistir al presidente para que los miembros de la junta directiva reciban la información relevante para el ejercicio de su función, con la antelación suficiente y en el formato adecuado.
- Conservar los libros de actas de la asamblea y de la junta directiva, reflejando debidamente en ellos el desarrollo de las sesiones y dando fe de los acuerdos adoptados.

### 3 Comités de junta directiva

---

La junta directiva podrá constituir los comités que considere necesarios para que le asistan sobre aquellas cuestiones propias de su competencia. Su creación y adaptación deberá responder al mandato legal (comités regulatorios) o a criterios de necesidad (comités no regulatorios). La junta podrá delegar en ellos el análisis de determinadas cuestiones, para un estudio de los temas en mayor profundidad.

Los comités son órganos de carácter informativo y consultivo, sin funciones ejecutivas, con facultades de asesoramiento, recomendación y propuesta a la junta directiva, dentro del ámbito de su actuación. Tanto la determinación del número de comités como su denominación y sus funciones serán establecidas por la junta directiva, que también designará o revocará a sus miembros.

---

El reglamento de la junta directiva deberá prever que los comités le informen permanentemente sobre el desarrollo de sus reuniones, así como establecer los procedimientos y la periodicidad de la información que deben suministrar los presidentes de cada uno de los comités a la junta directiva.

---

Cada comité que se constituya deberá contar con un reglamento que será aprobado por la junta directiva, en el que se recogerá el régimen y la forma de convocatoria, el quórum de constitución y deliberativo, las funciones del órgano, la periodicidad mínima de sus reuniones, la duración y renovación del cargo del director, y demás asuntos relacionados con el funcionamiento de cada uno de los comités.

Siguiendo los principios generales de buen gobierno, los comités de la junta directiva deberán estar presididos por un director independiente, y se tenderá a que estén formados por una mayoría de miembros independientes.

A las sesiones del comité, a instancia de su presidente, podrán ser invitados ejecutivos de la entidad o terceros, que permanecerán en las reuniones el tiempo necesario para informar sobre los asuntos de su competencia y para la interlocución con los miembros del comité.

El presidente de cada comité informará a la junta directiva de los asuntos tratados en las reuniones. Las actas de las reuniones celebradas deberán ponerse a disposición de los directores que lo integran así como de todos los miembros de la junta directiva.

A continuación se muestra un esquema de los principales comités de apoyo a la junta directiva:



### 3.1. Comités regulatorios

Con carácter general, la mayoría de los marcos legales o regulatorios contemplan la constitución de los siguientes comités de apoyo a la junta directiva.

#### Comité de auditoría

El principal cometido del comité de auditoría será asistir a la junta directiva en sus funciones de supervisión, a través de la evaluación de los procedimientos contables, la relación con el auditor externo y la revisión de la arquitectura de control de la entidad.

Tendrá encomendadas las funciones que le asigne la junta directiva, en cumplimiento de la legislación propia del país y la práctica local, y que de manera general se engloban en las siguientes:

- Supervisar la eficacia del control interno (auditoría interna y sistema de gestión de riesgos);
- Supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera;
- Proponer a la junta directiva la selección, el nombramiento, la reelección y la sustitución del auditor externo, así como las condiciones de su contratación, asegurando la independencia en el ejercicio de sus funciones;
- Supervisar la actividad del auditor interno.

En las reuniones del comité, participará el auditor interno las veces que se solicite y, al menos una vez al año, el auditor externo de la entidad.

Como principio de buen gobierno, es especialmente relevante que el comité esté compuesto por directores no ejecutivos.



### Comité de nombramientos y retribuciones

El principal cometido del comité de nombramientos y retribuciones será apoyar a la junta directiva en sus funciones de nombramiento, reelección, cese y retribución de los miembros de la junta y de la alta gerencia de la institución.

Tendrá encomendadas las funciones que le asigne la junta directiva, en cumplimiento de la legislación propia del país y la práctica local, y que de manera general se engloban en las siguientes:

- Identificar y recomendar candidatos para cubrir los puestos vacantes de la junta directiva;
- Evaluar el equilibrio de conocimientos, capacidad, diversidad y experiencia que son necesarios en la junta directiva;
- Definir y organizar el proceso de sucesión o sustitución de los miembros de la junta directiva, del gerente general y de los demás miembros de la alta gerencia de la institución;
- Proponer a la junta directiva la política de remuneración de los directores y de la alta gerencia de la entidad.

El comité de nombramientos deberá trabajar conjuntamente con el comité de riesgos, a fin de evaluar que el sistema remuneratorio esté en línea con las políticas de riesgos aprobadas por la entidad.

### Comité de riesgos

El principal cometido del comité de riesgos será asistir a la junta directiva en sus funciones de supervisión de los riesgos de la entidad y de definición de los límites de exposición al riesgo.

Tendrá encomendadas las funciones que le asigne la junta directiva, en cumplimiento de la legislación propia del país y la práctica local, y que de manera general se engloban en las siguientes:

- Proponer a la junta directiva los objetivos, las políticas y los procedimientos para la gestión integral del riesgo de la institución;
- Analizar y evaluar los sistemas y herramientas del control de riesgos necesarios para la entidad;
- Informar sobre las operaciones que la junta directiva deba autorizar, por exceder de las facultades que ésta hubiera delegado en otras instancias de la entidad.

El comité de riesgos deberá estar en continua comunicación y coordinación con el comité de auditoría, a fin de facilitar el intercambio de información y la efectiva cobertura de todos los riesgos a los que se enfrente la institución.



## 3.2. Comités no regulatorios

La junta directiva podrá constituir cuantos comités considere para que le apoyen en aspectos que, por su relevancia, complejidad y nivel de impacto en el modelo de negocio, necesiten de un análisis experto y en profundidad. A continuación se mencionan los comités que se recomienda constituir:



### Comité de gobierno corporativo

El comité de gobierno corporativo se encargará de apoyar a la junta directiva en el conocimiento y revisión de los asuntos relativos a la buena gobernanza de la entidad.

Tendrá encomendadas las funciones que le asigne la junta directiva, en cumplimiento de la legislación propia del país y la práctica local, y que de manera general se engloban en las siguientes:

- Vigilar, controlar y evaluar de forma periódica la eficacia del sistema de gobierno corporativo de la institución, así como la adopción de las medidas adecuadas para detectar oportunidades de mejora;
- Revisar y evaluar anualmente la forma en que la junta directiva ha desempeñado sus funciones;
- Conocer y analizar las posibles situaciones de conflicto de interés y operaciones vinculadas que le correspondan, fijando criterio al respecto;
- Conocer las reclamaciones de accionistas, inversores, y restantes grupos de interés en relación a las políticas y prácticas de gobierno corporativo de la entidad.

### Comité de estrategia

Corresponde al comité de estrategia informar, apoyar y asesorar a la junta directiva en aquellos asuntos que, por su relevancia, tengan carácter estratégico o sean determinantes para la definición de la estrategia general de la entidad, de acuerdo con las líneas y pautas establecidas por la junta directiva.

En concreto, el comité de estrategia tendrá entre sus competencias:

- Valorar y proponer distintas alternativas estratégicas, fundamentadas en el conocimiento del sector, su previsible evolución, el marco normativo y el conocimiento de los recursos y capacidades de la entidad;
- Analizar en profundidad el impacto que puede tener sobre el negocio de la entidad la irrupción de nuevos actores en el mercado en el que opera;
- Estudiar y proponer recomendaciones o mejoras a los planes estratégicos que, en cada momento, se eleven a la junta directiva, de acuerdo con la posición competitiva de la institución;
- Dar seguimiento a la ejecución de las acciones estratégicas aprobadas por la junta directiva;
- Recomendar a la junta directiva propuestas de inversión o desinversión, acuerdos de asociación con otras entidades, operaciones societarias en general, desarrollo de líneas de negocio nuevas o existentes y operaciones financieras que puedan afectar a la estrategia de la entidad.



### Comité de tecnología e innovación

El comité de tecnología e innovación se encargará de apoyar a la junta directiva en el asesoramiento de todas las cuestiones relacionadas con la transformación digital, realizando un análisis, estudio y seguimiento periódico de los proyectos de innovación de la entidad, proporcionando criterio y prestando su apoyo para garantizar su adecuada implementación y desarrollo.

Además, se encargará de la revisión de la infraestructura tecnológica de la entidad y de cómo ésta se integra en el desarrollo de su estrategia general. Para ello deberá asegurarse de que la entidad tiene definidos los planes y políticas, y cuenta con los medios adecuados, para la gestión de estas materias.



El comité de tecnología e innovación tendrá encomendadas, entre otras, las siguientes funciones:

- Establecer mecanismos para identificar, desarrollar y difundir soluciones innovadoras enfocadas al incremento de la productividad, la mejora de los procesos y la obtención de nuevos productos y servicios que contribuyan a generar valor para los distintos grupos de interés;
- Promover colaboraciones con otras instituciones (universidades, organismos públicos y privados de investigación, etc.) para desarrollar e implementar proyectos de innovación en la entidad;
- Analizar las tendencias tecnológicas que puedan incidir en los planes estratégicos de la entidad, incluyendo el seguimiento de las tendencias generales del sector;
- Revisar las exposiciones a los principales riesgos tecnológicos de la entidad, así como los procedimientos adoptados para su seguimiento y control;
- Recomendar a la junta directiva los planes de continuidad del negocio en relación a cuestiones de tecnología e infraestructuras.

## 4 Gerencia

De acuerdo con las mejores prácticas de buen gobierno corporativo y a fin de que cada órgano cumpla su función con la máxima eficacia, se considera esencial que exista una clara separación entre la supervisión, la administración y el control de la institución, funciones que recaen en la junta directiva, y la gestión ordinaria, a cargo del gerente general y la alta gerencia.

El gerente general es el máximo responsable de ejecutar las políticas, estrategias y directrices aprobadas por la junta directiva de la entidad, incluyendo las relativas al funcionamiento de los sistemas de control interno.

Deberá participar activamente en las sesiones de la junta directiva, con voz pero sin voto, informando sobre los distintos puntos del orden del día que sean de su competencia y sobre cualquier otro asunto que le sea requerido.

## Nombramiento, cese y sucesión

A propuesta del comité de nombramientos y retribuciones, la junta directiva designará al gerente general de la entidad, y podrá cesarlo en cualquier momento.

El proceso de sucesión de la gerencia será el resultado de un conjunto de acciones planificadas para la identificación de la persona idónea para sustituirle, y tendrá como única finalidad contribuir a la estabilidad de la entidad.

La planificación de la sucesión de la gerencia es responsabilidad de la junta directiva. Para llevarla a cabo, se elaborará un plan de sucesión en el que se identifiquen los posibles candidatos al cargo ante la concurrencia de cualquier eventualidad, como la jubilación, renuncia al cargo, emergencias médicas o fallecimiento.



## Funciones y responsabilidades

El gerente general es el representante legal de la entidad, judicial y extrajudicialmente, y tendrá las funciones y competencias establecidas en la ley y en los estatutos, así como las que le sean delegadas por la junta directiva.

A modo enunciativo y no limitativo, las funciones del gerente general serán las siguientes:

### Funciones del gerente general

- Definir la estrategia de la entidad para su aprobación por la junta directiva;
- Mantener informada a la junta directiva de la marcha de los negocios y suministrar los informes que le sean solicitados;
- Llevar a cabo los actos de gestión ordinaria de la entidad;
- Diseñar y ejecutar el presupuesto, los planes de desarrollo, los planes de acción anual y los programas de inversión, mantenimiento y gastos;
- Gestionar los equipos encargados de implementar las directrices y estrategias, así como nombrar y remover a los colaboradores jerárquicamente dependientes y evaluar su desempeño.

## Remuneración

La remuneración del gerente general deberá ser aprobada por la junta directiva, a propuesta del comité de nombramientos y retribuciones, teniendo en cuenta sus cualidades profesionales y personales, y los parámetros del mercado.

Se podrá establecer que parte de la remuneración del gerente general sea variable. En este caso, el diseño del componente variable deberá abandonar una visión cortoplacista y transformarse en un instrumento para alinear sus intereses con los intereses de la entidad. Se deberán establecer directrices y procedimientos formales para prevenir la existencia de remuneraciones, compensaciones e indemnizaciones que le incentiven a exponer a la institución a riesgos que no sean acordes con las políticas definidas.

Todo concepto remunerativo del gerente general constará por escrito en su contrato de trabajo.



## Evaluación

Anualmente la junta directiva evaluará la calidad de la gestión del gerente general, teniendo en cuenta el impacto directo de la misma sobre el desempeño y los resultados de la entidad.

Esta evaluación es importante para mejorar la comunicación entre ambos órganos, de modo que identifiquen y centren su interacción en los temas fundamentales de la institución. Será necesario definir los criterios, metas y objetivos a considerar en la misma, y establecer variables para medir su grado de cumplimiento.

No se centrará exclusivamente en los resultados financieros de la entidad, sino que debe incluir también otros aspectos que permitan valorar la actividad realizada por el gerente general para el desarrollo de la institución a medio y largo plazo. En consecuencia, deberá medirse su pensamiento estratégico, liderazgo, integridad, calidad de la relación con los grupos de interés, capacidad de comunicación, gestión del talento interno, entre otros.

El gerente general no solo tendrá que ser competente, sino también coherente, por lo que, en la práctica, sus acciones en el día a día deberán coincidir plenamente con el propósito, los valores y las metas de la entidad.





# 04

## Funciones de control



## 1 La función de auditoría interna

Para apoyar a la junta directiva y a la gerencia en el buen funcionamiento de los sistemas de control interno y de la gestión de los riesgos, se deberá constituir un departamento o unidad independiente que reportará directamente al comité de auditoría, de estar constituido, o a la junta directiva.

El máximo responsable de la función de auditoría interna será un alto ejecutivo, que tendrá suficiente autoridad, independencia y recursos, y no podrá ser revocado de su cargo sin la aprobación previa de la junta directiva de la entidad.

La unidad de auditoría interna deberá elaborar y mantener un programa de supervisión anual aprobado por la junta directiva. El programa identificará las áreas de revisión y evaluará el nivel de riesgos reales y potenciales de la institución. Servirá para obtener las evidencias que permitan emitir una opinión sobre la suficiencia, eficacia y efectividad del sistema de control implantado por la entidad, y así formular recomendaciones para contribuir a la mejora de los sistemas y procedimientos de control.

Con carácter enunciativo, corresponderá a la unidad de auditoría interna el ejercicio de las siguientes funciones:

- Evaluar el funcionamiento regular y eficaz de las funciones de cumplimiento normativo, de gestión de riesgos, así como otros mecanismos de control interno.
- Asesorar a las unidades que desempeñen las funciones de cumplimiento normativo y gestión de riesgos para el mejor cumplimiento de las normas y tareas del control interno.
- Examinar y evaluar la adecuación y eficacia de los procedimientos y sistemas de control interno implementados en la entidad.

## 2 La función de gestión de riesgos

Las entidades deberán establecer, aplicar y mantener procedimientos eficaces de gestión de riesgos que permitan identificar, gestionar, controlar y comunicar los riesgos reales y potenciales derivados de su actividad, de acuerdo con el nivel de riesgo global y con los niveles de riesgo específicos establecidos. Para ello, deberán disponer de una unidad que asuma la función de gestión de riesgos, proporcional a su naturaleza, escala y complejidad, y que reportará directamente al comité de riesgos, de estar constituido, o a la junta directiva.

El máximo responsable de la función de gestión de riesgos será un alto ejecutivo independiente, que no desempeñará funciones operativas<sup>2</sup>. Deberá tener acceso a cualquier información necesaria para llevar a cabo sus funciones, contará con suficiente autoridad y recursos, y no podrá ser revocado de su cargo sin la aprobación previa de la junta directiva de la entidad.

Con carácter enunciativo, corresponderá a la unidad de gestión de riesgos el ejercicio de las siguientes funciones:

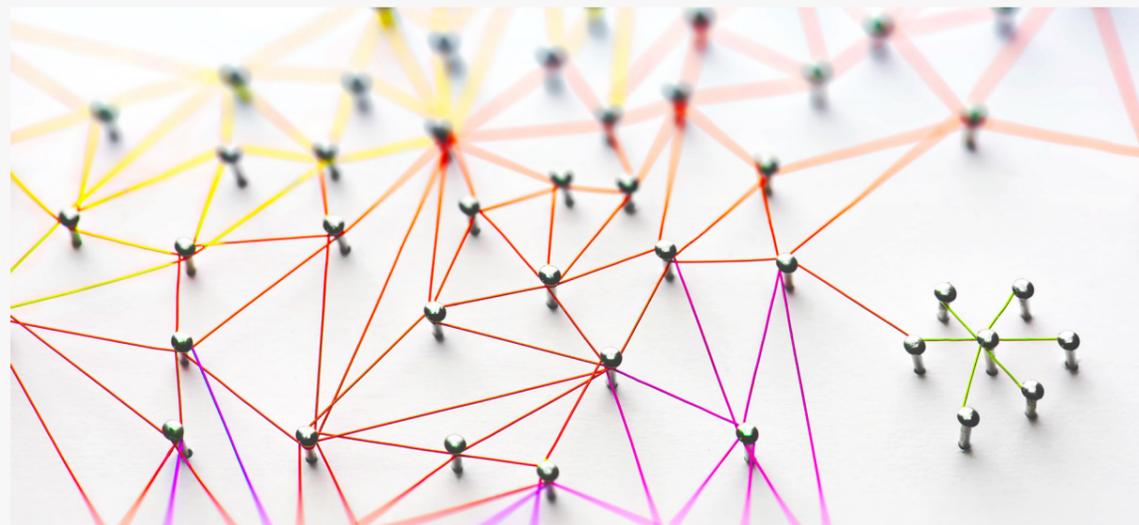
- Asegurar el buen funcionamiento de los sistemas de control y gestión de riesgos.
- Identificar, cuantificar, gestionar y notificar adecuadamente los riesgos a los que está expuesta la entidad.
- Participar activamente en la elaboración de la estrategia de riesgos de la entidad.
- Velar por que los sistemas de control y gestión de riesgos mitiguen los mismos.
- Informar sobre los riesgos a los que esté expuesta la entidad.

<sup>2</sup> Todas aquellas que involucren responsabilidades ejecutivas o de gestión en las líneas o áreas de negocio de la entidad.

### 3 La función de cumplimiento

Las instituciones deberán contar con una unidad que desempeñe la función de cumplimiento, encargada de identificar, asesorar, alertar, monitorear y reportar el riesgo de cumplimiento, definido éste como el riesgo normativo y reputacional derivado del incumplimiento de las disposiciones legales, regulatorias y políticas internas de la entidad. Esta unidad reportará directamente al comité correspondiente o a la propia junta directiva.

El máximo responsable de la función de cumplimiento será un alto ejecutivo, que tendrá suficiente autoridad, independencia y recursos, y no podrá ser revocado de su cargo sin la aprobación previa de la junta directiva de la entidad.



Con carácter enunciativo, corresponderá a la unidad de cumplimiento el ejercicio de las siguientes funciones:

- Definir anualmente un plan de cumplimiento, teniendo en cuenta las novedades regulatorias, la evaluación de riesgos y las actividades previstas por las unidades de negocio.
- Elaborar políticas internas sobre cuestiones de cumplimiento, impulsar su desarrollo y asegurar su aplicación efectiva.
- Elaborar una metodología de detección y evaluación del riesgo de cumplimiento.
- Establecer, ejecutar y monitorear los procedimientos y controles internos que se establezcan como responsabilidad de la función de cumplimiento, para garantizar una adecuada gestión del riesgo.
- Informar sobre cualquier irregularidad relacionada con cuestiones de cumplimiento y sobre las acciones adoptadas para solventarla.

# 05

## Operaciones vinculadas y gestión de conflictos de interés



El curso del negocio puede dar lugar a operaciones vinculadas entre la entidad y sus directores, gestores, empleados...

Operaciones que, en unas ocasiones, pueden ser económicamente beneficiosas y generadoras de valor para la entidad y, en otras, entrañar un posible perjuicio económico. En todo caso, si no se gestionan adecuadamente pueden suponer un riesgo reputacional para la organización.

Estas operaciones vinculadas se definen como aquellas transacciones nuevas, o renovación de transacciones que la entidad realice con directores, accionistas/socios significativos, gerentes o empleados, o con las personas relacionadas de cualquiera de éstos.

---

Serán **“transacciones”** aquellas operaciones que involucren activos, recursos, servicios u obligaciones, con independencia de que exista o no contraprestación.

---

Es fundamental que las instituciones cuenten con un procedimiento interno que permita la gestión de las operaciones vinculadas y los conflictos de interés generados en el curso de su actividad, y que defina con claridad la actuación que se espera de cualquier involucrado, teniendo en cuenta los siguientes principios:

- 1 **Identificar las circunstancias** que den o puedan dar lugar a un conflicto de interés que pongan en riesgo los intereses de la entidad.
- 2 **Especificar los procedimientos y medidas a adoptar** para gestionar los conflictos de interés.
- 3 **Establecer las normas para el registro y transparencia** de los conflictos de interés.

## 1 Identificar las circunstancias que den o puedan dar lugar a un conflicto de interés que pongan en riesgo los intereses de la entidad

---

La identificación de las circunstancias le corresponderá tanto a los sujetos (accionistas/socios, directores, gerentes...) como al área de la entidad a la que afecte.

Para el caso de los directores, gerentes y empleados, existirá un conflicto de interés en todas aquellas transacciones o decisiones en las que entren en colisión, de forma directa o indirecta, el interés de la entidad y el interés personal de éstos o sus personas relacionadas.

En el caso de los accionistas/socios, existirá un conflicto de interés y no podrán ejercitar el derecho de voto correspondiente a sus acciones, cuando se trate de adoptar un acuerdo que favorezca su condición de accionista en perjuicio de los otros accionistas o de la propia entidad.

Para una mejor gestión del conflicto, todos los integrantes de la entidad deberán mantener permanentemente actualizada su declaración general de personas relacionadas.

## 2 Especificar los procedimientos y medidas a adoptar para gestionar los conflictos de interés

---

La entidad deberá contar con una política interna en la que especifiquen los procedimientos y medidas para la gestión de los conflictos de interés.

La secretaría general o el área de cumplimiento, según corresponda, se encargará del análisis de las circunstancias concretas del potencial conflicto de interés, así como de la elaboración del informe que servirá de base para la resolución del conflicto por el órgano correspondiente (asamblea, junta directiva o comité).

Con carácter general, si la persona involucrada en el potencial conflicto de interés tuviera frente a este un poder de decisión, deberá abstenerse de participar en la gestión y resolución del mismo.

Para el caso de los accionistas/socios, directores y alta gerencia, y salvo disposición específica contraria de la legislación, no será necesaria la autorización de la junta directiva para aquellas operaciones vinculadas que sean de carácter ordinario, de limitada cuantía y realizadas en condiciones de mercado.

### 3 Establecer las normas para el registro y transparencia de los conflictos de interés

Las entidades deberán contemplar en su política interna el procedimiento para que la junta directiva sea informada de todos los conflictos gestionados en la forma y con la periodicidad que se determine.

La secretaría general mantendrá un registro de las operaciones vinculadas y de la gestión de los conflictos generados, a efectos de incorporar la información a la memoria anual de actividad y a demás documentos de información.





Fundación BBVA para las Microfinanzas

Abril 2018

Todos los derechos reservados.

El material contenido en esta publicación es propiedad intelectual de la Fundación BBVA para las Microfinanzas. Su reproducción total o parcial sin la debida autorización constituye una violación de la Ley de Propiedad Intelectual.

Fundación BBVA para las Microfinanzas

Paseo de Recoletos, 10.- 28001 Madrid (España)

[www.fundacionmicrofinanzasbbva.org](http://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org)