



Transparencia y gobierno corporativo en la banca de desarrollo

**Primera Consulta Regional sobre Retos de los
Bancos Nacionales de Desarrollo**

Junio, 2006

**Juan Carlos Tamayo Pino
Asesor de la Dirección General
Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA) - Banco de México**

Contenido

1. Antecedentes

2. Experiencias en Gobierno Corporativo

3. Conclusiones

En general, un buen gobierno corporativo busca mejorar prácticas en beneficio de accionistas y partes interesadas

- Asegurar los derechos y trato equitativo a los accionistas (minoritarios y de control)
- Revelación y transparencia de información adecuada y oportuna
- Clara definición de responsabilidades de los consejos de administración y *management* (problema de agencia)
- Cuidar los derechos de partes interesadas (*stakeholders*)

Para la banca de desarrollo, los objetivos y requerimientos son más amplios

- Garantizar la solvencia de largo plazo, a fin de minimizar el costo fiscal y para el contribuyente (accionista en última instancia)
- Definir claramente la misión de la institución y asegurar su cumplimiento (evitar acciones fuera de mandato)
- Evitar interferencias políticas
- Eliminar conflictos de interés con *stakeholders*
- Garantizar la separación entre las labores de formulación de política pública y de propiedad estatal

Los consejos directivos tienden a ser un instrumento formal

- En general es numerosa su integración lo que dificulta un manejo ágil y profundo de los asuntos en las discusiones
- Los Directores Generales de la banca de desarrollo en Latinoamérica generalmente son nombrados por el Presidente del País y no por el Consejo Directivo
- Los representantes del gobierno:
 - Dada su alta jerarquía, en algunos casos, tienden naturalmente a priorizar tiempo y funciones en detrimento de su contribución al manejo de las instituciones
 - La separación entre la función de formación de políticas públicas y la de consejero no es clara en todos los casos
 - No siempre tienen *expertise* bancario o financiero
- Los representantes de los *stakeholders*:
 - Generan conflicto de interés ya que actúan más como gestores que como consejeros

El gobierno corporativo de la banca de desarrollo en México muestra avances

- **En fechas recientes:**
 - Se modificaron las leyes orgánicas de la banca de desarrollo para incluir consejeros independientes
 - La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (Superintendencia de Bancos y del Mercado de Valores) emitió disposiciones de carácter prudencial en materia de control interno, en la cual se establece el diseño y funcionamiento de los comités de auditoría
- **Sin embargo, persisten algunas deficiencias estructurales en el tamaño, composición y funcionamiento de los consejos directivos que limita un buen gobierno corporativo**

Existen acciones de fácil instrumentación que fortalecerían el gobierno corporativo

- Incrementar el número y proporción de consejeros independientes
- Establecer un mecanismo que garantice la mejor selección de consejeros independientes
- Establecer un mecanismo transparente y uniforme para la determinación de la retribución a consejeros independientes
- Inclusión de consejeros independientes con mandato de un período de 2 años, renovable y de sustitución en forma escalonada

Lo anterior ha permitido el fortalecimiento del gobierno corporativo de la banca de desarrollo en México

Institución	Total	Serie A	Serie B	Indep.	Peso Indep.
Nafin	11	6	3	2	18%
SHF	7	4	2	1	14%
Bancomext	15	9	4	2	13%
Banobras	13	7	5	1	8%
Bansefi	9	5	2	2	22%
Fin. Rural	15	9	5	1	7%

Contenido

1. Antecedentes

2. Experiencias en Gobierno Corporativo

3. Conclusiones

Un ejemplo de éxito en Latinoamérica:

Banco do Brasil

- Durante el periodo 1996-2000, Banco do Brasil llevó a cabo un plan de reestructuración, el cual no logró modificar la tendencia a la baja de las acciones, las cuales disminuyeron en un 51.6%
- Esta reestructuración no tuvo una respuesta positiva en el valor de las propias acciones dado que persistían deficiencias en el gobierno corporativo especialmente en aspectos como: la transparencia, la administración y en general la estrategia institucional
- A partir de 2001, se introdujeron prácticas de gobierno corporativo basadas en los siguientes objetivos:
 - a. Mayor transparencia en la toma de decisiones
 - Accesibilidad en la información a través de medios electrónicos
 - Compromiso de divulgar información al mercado por lo menos una vez al año
 - Estados financieros acordes a las prácticas internacionalmente aceptadas

Un ejemplo de éxito en Latinoamérica:

Banco do Brasil

b. Segregación de funciones

- Creación del Comité de Auditoria
- Redefinición de responsabilidades y funciones del cuerpo directivo

c. Tratamiento más equitativo de accionistas minoritarios

d. Adicionalmente, se realizaron importantes modificaciones en la estructura de gobierno corporativo tanto en el consejo de administración como en la estructura de supervisión, incluyendo miembros independientes

e. Como resultado de estos cambios el precio de las acciones se incrementó 413.3% en el periodo 2000-2004

Para el caso de FIRA se han llevado a cabo mejoras en su Gobierno Corporativo

- Se incluyeron miembros independientes dentro de los comités que administran los activos y pasivos de la Institución, así como en el que administra los riesgos de la misma
- Se estima que en breve, los Comités Técnicos (que funcionan como Consejo de Administración), incluyan miembros independientes
- Se estableció el Comité de Tecnologías de la Información como mejores prácticas de gobierno corporativo en TI
- La institución instrumenta un sistema de control interno que asegure el cumplimiento de los objetivos institucionales, con las mejores prácticas bancarias
- FIRA cuenta con un Comité de Control y Auditoría que evolucionará hacia un Comité de Auditoría con la participación de Consejeros Independientes

Contenido

1. Antecedentes

2. Experiencias en Gobierno Corporativo

3. Conclusiones

La banca de desarrollo en México evoluciona hacia mejores prácticas de Gobierno Corporativo que permiten:

- Adoptar las mejores prácticas internacionales en materia de gobierno corporativo
- Eliminar los conflictos de interés que actualmente existen en los Consejos de Administración
- Crear órganos colegiados que tomen decisiones profesionales e imparciales
- Lograr transparencia en la información
- Dar mayor seguridad al negocio y reducir los riesgos
- Asegurar el cumplimiento de los objetivos de las Instituciones

Para mayor información

www.fira.gob.mx