

Presentado en la Jornada Nacional de Derecho Bancario y financiero 2012 en la Comisión 2: Responsabilidad y consumidor bancario. Temario: La responsabilidad en el Derecho Bancario: aspectos generales y casos específicos

Ponencia: El Buen Gobierno Societario en Bancos un aspecto peculiar de la Responsabilidad Social de la Empresa Bancaria (RSEB)

Por Susy Inés Bello Knoll y María Cecilia Lanús Ocampo

Sumario

La presente ponencia tiene como objetivo plantear y acercar a los profesionales del derecho bancario un aspecto peculiar y poco difundido en nuestro medio sobre la responsabilidad del management (léase directorio y alta gerencia) de la empresa dedicada a la actividad bancaria. Esta arista que no es menor la llamaremos Responsabilidad Social de la Empresa Bancaria (en adelante, RSEB) decimos que emerge con mucha fuerza al incorporar a las prácticas bancarias (ya sea de modo voluntario, contractual o regulatorio) reglas de buen gobierno que conforman en rigor parte del universo de la responsabilidad social de la empresa (RSE) en este caso dedicada a la actividad bancaria y/o financiera.

El Banco Central de la República Argentina sancionó el año pasado los llamados "*Lineamientos para el gobierno societario de entidades financieras*", que en sus aspectos más importantes plantea la implementación de los principios de buen gobierno que implica fundamentalmente un claro límite entre buenas y malas prácticas de gestión, junto a un cambio en la cultura de la organización y administración bancaria pensando ya no en el beneficio solamente de la empresa sino en sus valores, su misión y función hacia los clientes y la comunidad local donde se desarrolla. Al referimos a gobierno

societario en bancos apuntamos al impacto en la responsabilidad del directorio y la alta gerencia desde un punto de vista de un rol fiduciario. Los bancos que implementan sus estrategias y operaciones de acuerdo con el concepto de RSEB muestran un mayor compromiso con un comportamiento ético y socialmente responsable que repercute en la confianza del cliente y en beneficio de un sistema más sólido.

Introducción

Los escándalos corporativos y crisis financieras internacionales de este siglo y del pasado, y en nuestro caso el default financiero de 2001 junto a la consecuente quiebra en los contratos nos muestra cuán importante es la “confianza y el comportamiento honesto” como base en las relaciones sociales.

Esos episodios, nos lleva a reflexionar una vez más acerca de la necesidad de consolidar las entidades financieras y al propio tiempo focalizar en los beneficios de estándares de conducta razonables en un manejo prudente y responsable de las entidades bancarias en beneficio de la sociedad toda en su conjunto. Esta corriente que se impone lleva el sello que, una empresa exitosa “debe dar algo a cambio a la sociedad”.

El economista italiano Tullio Chiminazzo¹ en su conferencia “Ética y economía en el lugar de la crisis financiera mundial”, el 26 de mayo de 2009, en el marco de ECON 2009, III Congreso Internacional de Economía y Gestión, desarrollado en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires planteaba que “según la teoría, el sistema financiero debería estar estrechamente ligado al sistema económico y no viajar sobre un mercado autónomo desvinculado del real”. Y en su opinión “esta necesaria unión ha sido destruída por la persecución de la férrea ley del lucro a cualquier costo, y la especulación financiera en su lógica ha llegado a enfrentarse y a debilitar progresivamente la economía real, con costos sociales elevadísimos”. Concluyendo que “hemos llegado a un punto de la historia en que la humanidad se ve obligada a abrazar las normas éticas para afrontar las necesidades económicas si quiere tener un futuro”.

Adherimos a ese pensamiento y entendemos que las empresas que desarrollan acciones vinculadas a la responsabilidad social empresarial o responsabilidad social corporativa no han reducido su actividad a la

dimensión económica maximizadora de beneficios donde se defienden las ganancias como fin último sino que han ido más alláⁱⁱ.

Específicamente en relación al tema de la RSEB en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medioambiente y Desarrollo celebrada en Río de Janeiro del año 1992 se crea un grupo de trabajo para generar un programa de medidas para la banca, protección del medio ambiente y desarrollo sostenible en el sector financiero para identificar, definir y promover las mejores prácticas en operaciones internas y externas de las compañías financieras. En el año 2003, en esta misma línea se establecen los llamados Principios del Ecuador por iniciativa de los bancos privados más grandes del mundo y de la Corporación Financiera Mundial del Banco Mundial. Allí las entidades bancarias adheridas se comprometen a financiar sólo proyectos que cumplan políticas sociales y medio ambientales y procuren el desarrollo sostenible.

Para el Profesor de la Universidad de Salamanca Fernández de Gatta el desarrollo económico ha llevado a un desarrollo insostenibleⁱⁱⁱ por lo que entendemos que para superar esta circunstancia aparece el concepto que aquí analizamos.

La Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia conceptualiza la Responsabilidad Social Empresarial como un compromiso integral hacia los grupos de interés de los establecimientos financieros: clientes, empleados, proveedores y accionistas, así como al conjunto de la sociedad en la que opera, tratando de dar la mejor respuesta ante sus expectativas^{iv}.

En el Programa de Investigación denominado “Legislación de la Información Contable y de Gestión en materia social en la Argentina” que se desarrolla en el Centro de Modelos Contables de la Sección de Investigaciones Contables del Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Matemática de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires^v se establecen tres ámbitos de la responsabilidad social empresarial, a saber: de desempeño social, ambiental y económico. En referencia a este último, la doctrina ha indicado que se incluyen aquí las cuestiones referidas a la ética y la moral desplegadas en la actuación de las organizaciones. Esto nos lleva a circunscribir, entonces, el análisis de este trabajo a un aspecto particular de la RSEB, cual es el “buen gobierno corporativo”.

Hace unos años que el instituto del Gobierno Societario ha sido implementado en diversas áreas de los negocios a fin de fomentar prácticas de buena y sana gestión. En el ámbito de las entidades financieras tiene

como fin fortalecer el sistema, que este sea sano y solvente y fomentar la confianza del ahorrista.

Todo el conjunto de normas de gobierno societario pone su manda y carga la “responsabilidad” de los hombres de negocios, en este caso de banqueros y administradores en la gestión de la actividad financiera, pretende reforzar la prudencia en la conducción de un negocio con características muy propias como es el alto nivel de deuda (o *leverage*, propio por su forma fondeo mediante depósitos), no común en otra industria junto al riesgo de descalce.

Los lineamientos de Buen Gobierno para el Banco Central. El rol fiduciario del Directorio

El Banco Central de la República Argentina (BCRA) sancionó hace un año los llamados “*Lineamientos para el gobierno societario de entidades financieras*” a fin de aproximarse en esta temática a los modelos requeridos por la comunidad financiera internacional, hoy en plena implementación con diversos grados de avance en nuestro sistema financiero local.

Un buen régimen de gobierno societario en entidades financieras ayuda a lograr una utilización del capital de manera eficaz, crea valor ya que se asegura que se tome en cuenta los intereses de los *stakeholders*^{vi} o *grupos de interés*, que el directorio y alta gerencia se hagan cargo en la toma de decisiones de la entidad en interés de la sociedad, de sus accionistas, depositantes, clientes, inversores, colaboradores, del ente de contralor del sistema y del público en general.

Utilizamos el término de *stakeholders* cuando nos referimos a estos individuos porque fue utilizado en el año 1963 en un reporte de Robert Edward Freeman en el Stanford Research Institute como un neologismo derivado de la palabra *stockholder* que es accionista y fonéticamente se parece. Pero los *stakeholders* no son más que aquellos grupos afectados por la acción de la empresa y que crean con ella una comunidad de intereses de alguna manera compartidos. Sus intereses son legítimos y merecen que se les preste atención.

La Dra. Luisa Montuschi^{vii} señala que deben existir diferentes niveles de responsabilidad hacia distintos *stakeholders*, a saber:

1) El directorio: es responsable frente a los accionistas por la selección de managers efectivos y honestos y por el nombramiento del CEO.

2) El management: es responsable ante el directorio, y por su intermedio ante los accionistas, por el manejo honesto y eficiente de la empresa. También es responsable ante los trabajadores por el reclutamiento y condiciones laborales con prácticas abiertas y no discriminatorias.

3) Los trabajadores: son responsables por el cumplimiento eficiente de sus tareas.

4) Las corporaciones: son responsables (aunque la responsabilidad la asuman individuos) ante proveedores y competidores por tratamiento justo y juego limpio.

5) Las corporaciones: son responsables ante los consumidores por sus productos.

6) Las corporaciones: son moralmente responsables por sus acciones hacia el público o hacia la sociedad en general de acuerdo con el principio de “no dañar”:

a) Responsables de no dañar el medio ambiente que comparten con otros seres y deber de restaurarlo si lo dañan.

b) Responsables de no exponer a la gente que vive en el área de sus plantas a problemas de seguridad o riesgo de salud por explosión, radiación, derrame, contaminación o por la seguridad de sus productos.

c) Responsables de considerar los problemas vinculados con la apertura y cierre de plantas (especialmente en comunidades pequeñas).

Atento a lo expuesto los directores al momento de tomar de decisiones no sólo deben tener en cuenta los intereses de sus accionistas sino que deben considerar a todos los grupos que también tienen algún interés en la corporación.

La responsabilidad social engloba el concepto que el responsable de tomar decisiones en la empresa no sólo debe servir los intereses propios de la empresa sino que también debe proteger y mejorar los intereses de la sociedad en la que opera.

El directorio de una entidad financiera en su desempeño como órgano debe orientarse a una gestión ordenada y prudente de los objetivos y estrategias del negocio del banco. Debe velar para que no se interpongan conflicto de intereses, en este sentido primar la atención de los intereses del banco sobre los asuntos propios. Recordemos que el director en sustancia no deja de ser

más que un gestor de patrimonio ajeno y como tal debe "hacerse responsable por los actos propios y sus consecuencias", lo dicho encuadra en el concepto de "accountability"^{viii} la obligación de rendir cuentas por las acciones ejecutadas. Esa rendición de cuentas debe explicar razonabilidad, siguiendo las pautas de lo adecuado, lo correcto, la legalidad y la moralidad de la acción.

Cuando nos referimos a gobierno societario en bancos apuntamos al impacto en la responsabilidad del directorio desde un punto de vista de un rol fiduciario.

El rol "*fiduciario*" del Directorio^{ix} se refiere a la modalidad con que corresponde se debe dar cumplimiento a las funciones de administración, es decir, en la confianza y con el cuidado y la diligencia que todo agente activo y probo acostumbra a poner en la administración de sus propios negocios.

Nuestro régimen societario, art. 59 ley 19.550 y modif., al describir los supuestos de responsabilidad de los directores establece que el director responderá cuando su conducta vulnere el *estándar* de lealtad, diligencia y del buen hombre de negocios.

El rol fiduciario va más allá, asigna un plus de responsabilidad y en este sentido tomo la definición de Hawley y otro^x, en el sentido de "el estar obligado a emprender sólo aquellas acciones, o adoptar aquellas decisiones que una persona prudente comprometería para mejorar los intereses de los beneficiarios".

Así, el rol "*fiduciario*" del directorio en las entidades financieras se manifiesta en las buenas prácticas en el marco de los lineamientos normativos fijados por el BCRA. En este sentido implica gestión de todos los riesgos de la entidad financiera como mecanismo para la consolidación de un sistema financiero sano, solvente y responsable.

Las subestructuras de un Buen Gobierno societario en entidades financieras

1) Elaboración de un código de gobierno societario:

La comunicación insta a las entidades financieras a implementar en su organización un *código de gobierno societario* que comprenda a toda la entidad como disciplina integral de la gestión de todos los riesgos.

Un *código de gobierno societario* a un conjunto de normas o cuerpo de reglas ordenadas según un plan sistemático, mediante el cual se establece

una estructura de gobierno en particular. Dicho ordenamiento define compromisos y responsabilidades basándose en conductas observadas de los usos y costumbres, por lo cual es condición necesaria el carácter voluntario (autoregulación).

El código de gobierno societario para los lineamientos representa la manera en la que el Directorio y la Alta Gerencia (alcanza a la Gerencia General y gerentes que tengan poder decisorio y dependan del presidente) dirigen sus actividades y negocio (léase, diseño de políticas para llegar a objetivos, de seguridad y solvencia, riesgos, operaciones, etc.). Los criterios adoptados deben ser puestos a disposición de la SEFyC (Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias).

2) El Directorio. Responsabilidad y criterio independiente:

El diseño, aprobación e implementación del código de gobierno societario es responsabilidad del directorio, de él surgen la estrategia, la integridad de los principios y valores de la entidad financiera.

Esta tesis no es nueva ya Ponferrada^{xi} (1951) con cita en Berle y Means^{xii} (1932) señalaba tres principales reglas deben regir en la función directorial: a) atención de los negocios en la medida adecuada, b) la fidelidad a los intereses de la corporación, es decir abstenerse voluntariamente de intervenir en una cuestión cuando su propio interés entre en colisión con el de la compañía y c) un grado razonable de prudencia, sensatez en el desempeño del cargo.

El Directorio como se señaló deberán velar por la liquidez y solvencia siendo los responsables últimos de las operaciones. Asimismo deben aprobar la estrategia global del negocio y la política y procedimientos de gestión de riesgos.

Evite hasta conflictos de intereses potenciales y se inhiba de tomar decisiones cuando se presente un conflicto de intereses que le impida desempeñarse de acuerdo a los estándares antes señalados.

Es de buena desempeño que comprometa tiempo y dedicación adecuados a los fines de cumplir con sus responsabilidades. Seleccione a los principales ejecutivos y cuente con un plan apropiado para su sucesión de modo que los candidatos reúnan los requisitos necesarios para administrar la entidad. También se le pide algo novedoso como herramienta de gestión y es que realice una autoevaluación de su desempeño como órgano, y de cada uno de sus miembros. Además de establecer estándares de desempeño para la alta gerencia relacionados con los objetivos y estrategias de la entidad.

Se practique una “devida diligencia” respecto de las actividades delegadas en terceros para seleccionar a los prestadores, se fije una política para la selección del prestador, asegurándose de que la delegación no perjudique a los clientes ni la seguridad de las operaciones de la entidad y que los contratos con el prestador contemplen claramente los derechos y obligaciones de los contratantes. Tener en cuenta el riesgo que supone concentrar actividades en uno o pocos prestadores.

Se reúna con regularidad con los auditores internos a fin de utilizar en la gestión los resultados que surjan del control y fomente un ambiente de control, persiga el buen funcionamiento de la entidad financiera y asegure una relación efectiva con la superintendencia y los supervisores.

Apruebe el funcionamiento en la entidad del sistema de retribuciones de todo el personal y del sistema de incentivos económicos al personal.

Si el banco es controlante le pide al directorio que supervise la calidad de la información de las subsidiarias y sucursales, que controle las operaciones y si la administración de las operaciones se adecua a las políticas y procesos vigentes. El Directorio tiene la responsabilidad de comprender la estructura operativa del banco y evitar realizar actividades por medio de estructuras societarias complejas o jurisdicciones del exterior que puedan obstaculizar la transparencia. En este caso (que la entidad cuente dentro de su estructura con subsidiarias) se pide la toma conocimiento de la política de gobierno societario.

El buen gobierno societario en bancos pide de la independencia de sus miembros. Es unánime la tesis de que la participación de directores independientes se entiende que coadyuva a una organización sana.

Con el requisito de independencia se busca asegurar que el director no se vea afectado por relaciones o intereses que puedan comprometer su capacidad para ejercer su juicio con imparcialidad y objetividad.

Para la regulación del BCRA un miembro del directorio no reúne la condición de independencia en cualquiera de estos casos: 1) cuando exista relación de control conforme a las pautas de la Comunicación “A” 2140 (puntos 1.1. y 1.2. del Anexo I^{xiii}), 2) desempeñe funciones ejecutivas o las haya desempeñado durante los 3 últimos años contados a partir del día siguiente al último en que haya ejercido efectivamente dicho cargo. En los casos de entidades financieras públicas ese plazo será de 1año y 3) sea cónyuge o pariente hasta segundo grado de consanguinidad o primero de afinidad de quienes se encuentren en la condición de los puntos precedentes.

Es decir de directores que no están vinculados con el equipo de gestión ni con los grupos de accionistas controlantes, ello no significa que el consejero independiente haya de ser ajeno con el capital social, ni que basten esos datos de desvinculación para definir su perfil.

La norma considera de buena práctica que el Directorio apruebe y supervise los objetivos estratégicos y los valores societarios -en un todo de acuerdo al objeto social- comunicándolos a toda la organización.

Si el banco no cuenta con un código de conducta o de ética que reúna estándares de conducta y valores (ej: prevención de la corrupción y de otras prácticas ilegales o no éticas) lo debe hacer y darlos a conocer en toda la organización. Se busca prevenir actividades o situaciones que puedan afectar negativamente la calidad del gobierno societario.

3) Alta Gerencia. Responsabilidad.

A nivel de gerente general y gerentes que tengan poder decisorio y reporten a la presidencia, estos deben de implementar las estrategias aprobadas por el directorio, asegurar que las actividades de la entidad sean sólidas con la estrategia del negocio. Implementar los controles necesarios para gestionar las operaciones y riesgos en forma prudente, cumplir con los objetivos estratégicos fijados por el Directorio y asegurar que éste reciba información relevante, íntegra y oportuna que le permita evaluar la gestión y analizar si las responsabilidades que asigne se cumplen efectivamente.

4) Comités específicos de gobierno societario de entidades financieras:

Los lineamientos nos dicen que teniendo en consideración la dimensión, complejidad, importancia económica y perfil de riesgo del banco y del grupo económico al que pertenece recomienda el establecimiento comités especializados.

Los comités son órganos delegados del directorio, órganos de apoyo a los cuales se confía el examen y seguimiento de diversas áreas de la entidad financiera.

Estos órganos tienen por objetivo suministrar al directorio elementos de juicio, asesoramiento y propuestas para desarrollar directorios más precisos y efectivos.

En este orden señala:

-Comité de gestión de riesgos:

Tiene por finalidad el seguimiento de la gestión de los riesgos de crédito, de mercado, de liquidez y/o de activos y pasivos, operacional, de cumplimiento y

de reputación, entre otros y asesora al Directorio sobre los riesgos propios de la entidad.

-Comité de incentivos al personal:

Introduce criterios al sistema de incentivos que una entidad financiera debería instaurar en el código de gobierno societario.

-Comité de control y prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo:

Con el objetivo de control acerca de las obligaciones emergentes de la normativa aplicable para la prevención de dichos delitos.

-Comité de gobierno societario y cumplimiento:

Controla e implementación, revisión y difusión de gobierno societario; además evalúa la gestión del Directorio y la renovación y sustitución de la Alta Gerencia apropiadas y el cumplimiento de las regulaciones internas y externas.

-Comité de ética y Responsabilidad Social de la Empresa Bancaria (RSEB):

Con el objetivo de promover la toma de decisiones y eventualmente resolver aquellos conflictos o dilemas en los que se encuentren involucrados la ética en el desarrollo de los negocios.

El tema de la RSEB tiene como finalidad como anticipamos de promover una disciplina empresarial que vaya más allá de la simple generación de utilidades. Es mayoritaria la tesis que indica a la RSE como la necesidad de incorporar aspectos sociales y ambientales a la estrategia del negocio, en este caso al negocio bancario.

En este sentido las acciones que se proponen van hacia el desarrollo de políticas diseñadas por el directorio y programas implementados por el personal de la entidad a promover el cuidado del ambiente y aspectos de corte social. En lo que hace a programas sociales entendemos y propiciamos desde el punto de vista de la RSEB la importancia que reviste fomentar la bancarización y dar oportunidad acceso de este servicio a la mayoría de la población para lo cual es primario ofrecer programas de alfabetización financiera.

En síntesis, la RSEB procura garantizar estándares básicos de desempeño compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, la preservación de

los recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales mediante la alfabetización económica- financiera.

Las entidades financieras son socialmente responsables cuando las actividades que realizan se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial.

Conclusión

Se considera al gobierno corporativo como el conjunto de procedimientos, instancias y prácticas institucionales que intervienen en el proceso de toma de decisiones de la empresa bancaria; con el objetivo de que el directorio y alta gerencia sean responsables de la toma de decisiones. Ello, en un marco de transparencia, de adecuada gestión, de control de los riesgos y responsabilidad empresarial, hacia la propia entidad (sus propietarios), sus depositantes, inversores y hacia el ente de contralor del sistema.

La implementación de los llamados “*Lineamientos para el gobierno societario de entidades financieras*” mediante la elaboración de un código de gobierno societario que comprenda a toda la entidad financiera como disciplina integral de la gestión de todos los riesgos exige un *plus* de compromiso y responsabilidad de los Directores debiendo velar ya no tan sólo por el cumplimiento de los ratios de solvencia, liquidez, y beneficios a sus accionistas, sino que su rol alcanza a los objetivos estratégicos, valores y compromiso con su “Responsabilidad Social de la Empresa Bancaria (RSEB)” creando valor para la comunidad toda.

Sobre esas bases aquellos bancos que implementan sus estrategias y operaciones de acuerdo con el concepto de RSEB muestran un mayor compromiso con un comportamiento ético y socialmente responsable que repercute en la confianza del cliente, de la comunidad y en beneficio de un sistema financiero más sólido.

La responsabilidad bancaria ha sido y es un tema de recurrente debate, no obstante aún no es debidamente valorada, entendida y debatida la faz de la responsabilidad social, que como señalamos apunta al trato hacia los grupos de interés, hacia los clientes y la comunidad local donde se desarrolla.

Nos sumamos a la doctrina que indica que “la Responsabilidad Social va más allá de la ley, del mismo modo que la Justicia va más allá de la norma escrita; y su concepto acabado implica una sociedad que comparte ciertos

valores y que se compromete con ellos en todas sus actividades, independientemente de la existencia de una ley”.^{xiv}

CITAS

ⁱ Tullio Chiminazzo es fundador del Movimiento Ética y Economía presentado por el Papa Juan Pablo II y autor del libro *“Ética ed Economía: Lútopia deviene realtà”*, Editorial FrancoAngeli, Milano, Italia, 2002. La conferencia citada fue dictada en el marco del panel *“Responsabilidad social, Ética y Economía”* donde participó como disertante la Dra. Susy Inés Bello Knoll

ⁱⁱ <http://www.todaviasomos pocos.com/articulos/medir-la-responsabilidad-social-empresaria/>

ⁱⁱⁱ Fernández de Gatta Sánchez, Dionisio; “Articulación y perspectivas del desarrollo sostenible en la Unión Europea”, Noticias de la Unión Europea No. 264 / 2007, pág. 35.

^{iv} http://www.asobancaria.com/upload/docs/docPub4664_2.pdf_pg_4. Conforme la tesis de la Dra. Panameña Priscilla Castro en la Maestría de Derecho y Dirección de Empresas de la Facultad de Derecho de la Universidad de Palermo, dirigida por la Dra. Susy Inés Bello Knoll titulada *“Responsabilidad Social Corporativa de las Instituciones Bancarias: sus avances y el camino a seguir. Changing Finance and Financing Change UNEP FI”* y defendida en julio de 2009.

^v El Programa de investigación es dirigido por el Profesor emérito García Caselli desde 2008 y en el mismo la coautora del presente Dra. Susy Inés Bello Knoll tiene calidad de investigadora y lo expresado se puede corroborar conforme el segundo informe de avance publicado por la citada Facultad en el año 2010.

^{vi} *Stakeholders o grupos de interés*: término que define y alcanza a cualquier grupo o individuo que puede verse afectado o es afectado por el logro de los objetivos de la organización (ej: de *stakeholders* los trabajadores, los proveedores, los clientes, los acreedores, los competidores, el gobierno y la comunidad).

^{vii} Montuschi, Luisa, *“Las corporaciones como agentes morales: consideraciones respecto de la responsabilidad moral de las empresas”*, Serie documentos de trabajo N° 227, pag.24 y sig., Universidad del CEMA, Buenos Aires

^{viii} Un agente que actúa por otro es *“accountable”* de sus propias acciones, es decir, debe rendir cuentas. Dentro de una organización la *“accountability”* no está en relación con la estructura jerárquica. Cada agente es *“accountable”*.

^{ix} Para ver el concepto en extenso nos remitimos en mérito a la brevedad al trabajo: Lanús Ocampo; M. C., *“Gobierno Corporativo en Entidades Financieras. Rol fiduciario del directorio”*, La ley 04/07/2006, pag.1.

^x Hawley, J. y Williams, A., article *“The Emergence of fiduciary capitalism”*, en Corporate Governance, Volume 5, Number 4, October 1997 , pp. 206-213(8), Publisher Wiley – Blackwell.

^{xi} Ponferrada, Luis, *“La dirección de las sociedades anónimas”* (tesis doctoral), Depalma, 1951, p. 21.

^{xii} Berle Jr., A. And Means, G. *“The Modern Corporation and Private Property”*, New York: Macmillan, 1932.

^{xiii} Comunicación “A” 2140 Anexo 1: punto 1.1: “Se consideran personas físicas y jurídicas vinculadas a la entidad financiera a: 1.1.1. cualquier empresa o persona que, directa o indirectamente, ejerza el control de la entidad financiera o cualquier empresa o persona que, directa o indirectamente, es controlada por quien o quienes ejercen el control de la entidad financiera; 1.1.2. cualquier empresa o persona que, directa o indirectamente, es controlada por la entidad financiera, la que deberá tener en cuenta las previsiones del art. 28, inc.a), de la Ley 21.526.; 1.1.3. cualquier empresa que tenga directores comunes con la empresa que ejerce el control de la entidad financiera o con la entidad financiera, siempre que esos directores conformen la mayoría simple de los órganos de dirección de cada una de esas empresas o entidad financiera; 1.1.4. con carácter excepcional, mediante resolución del Directorio a propuesta del SEFyC, cualquier empresa o persona que, según se determine, posea

una relación con la entidad financiera o con quien la controla, que pueda resultar en perjuicio patrimonial de la entidad financiera.”

Punto 1.2. “Existe control por parte de una empresa o persona sobre otra cuando: 1.2.1. dicha empresa o persona, directa o indirectamente, posea o controle el 25% o más del total de votos de cualquier instrumento con derecho a voto en la otra empresa; 1.2.2. dicha empresa o persona, directa o indirectamente, ha contado con el 50% o más del total de los votos de los instrumentos con derecho a voto en asambleas o reuniones en las que se hayan elegido sus directores u otras personas que ejerzan similar función; 1.2.3. dicha empresa o persona, directa o indirectamente, posea participación en la otra por cualquier título, aun cuando sus votos resulten inferiores a lo previsto en el punto 1.2.1., de modo de contar con los votos necesarios para formar la voluntad social en las asambleas de accionistas o para adoptar decisiones en reuniones de directorio u órgano similar; 1.2.4. mediante resolución, el Directorio a propuesta del SEFyC, determine que dicha empresa o persona, directa o indirectamente, ejerce influencia controlante sobre la dirección y/o políticas de la otra empresa. Son pautas que denotan la influencia controlante, entre otras, las siguientes: 1.2.4.1. la posesión de un porcentaje del capital de la vinculada que le otorgue los votos necesarios para influir en la aprobación de sus estados contables y en la distribución de utilidades, para lo cual debe tenerse en cuenta la forma en que esta distribuido el resto del capital;

1.2.4.2. la representación en el directorio u órganos administrativos superiores de la vinculada, para lo cual debe tenerse en cuenta también la existencia de acuerdos, circunstancias o situaciones que pudieran otorgar la dirección a algún grupo minoritario; 1.2.4.3. la participación en la fijación de las políticas societarias; 1.2.4.4. la existencia de operaciones importantes con las vinculadas; 1.2.4.5. el intercambio de personal directivo y 1.2.4.6. la dependencia técnico-administrativa de la vinculada”.

^{xiv} <http://www.todaviasomos pocos.com/aportes/rse-y-sus-frases-hechas>.

BIBLIOGRAFIA.

Aprada, R., *Compliance risk and the compliance function could enhance corporate governance not only in banks but in other kind of organizations as well*, Corporate Ownership and Control, volume 4, number 3, pp. 146-152, 2006.

ASBA, Resumen Ejecutivo. “*Basilea III: Requerimientos mínimos globales más estrictos Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria*”, 2010.

Bello Knoll, S. y Lanús Ocampo; M. C. “*Buen Gobierno Corporativo en Entidades Financieras*”, Ponencia al I Congreso Argentino e Iberoamericano de derecho bancario y v Congreso de Aspectos Legales de las Entidades Financieras, Lomas de Zamora, Junio 2007.

BIS, “*La mejora del gobierno corporativo en organizaciones bancarias*”, Comité de Basilea, Banco de Pagos Internacionales, Febrero de 2006.

Comunicación “A” 5201, Texto ordenado de las normas sobre “*Lineamientos para el gobierno societario en entidades financieras*”.

Lanús Ocampo; M. C., “*Manual de Buen Gobierno Societario en Entidades Financieras*”, eBook, Ed. ZonaBancos.com, Julio 2012.

Lanús Ocampo; M. C., “*El gobierno corporativo de entidades financieras sí importa. La comunicación “A” 5201 de Banco Central y los lineamientos para el gobierno societario de entidades financieras y sus derivaciones*”. Revista de derecho comercial del consumidor y de la empresa, Ed. La Ley, AÑO II, N° 4, Agosto 2011, p.238

Lanús Ocampo; M. C., “*Gobierno Corporativo en Entidades Financieras. Rol fiduciario del directorio*”, La ley 04/07/2006, pag.1.

Montuschi, Luisa, *“Las corporaciones como agentes morales: consideraciones respecto de la responsabilidad moral de las empresas”*, Serie documentos de trabajo N° 227, Universidad del CEMA, Buenos Aires.

Urquiza, María del Carmen, *“Prácticas de buen gobierno en los Bancos Centrales”*, ponencia al VII Reunión de Asesores Legales de Bancos Centrales, CEMLA- BCRA, Buenos Aires, 21-23 de septiembre de 2005.

Roisenzvit, Alfredo, *“Principios generales y mejores prácticas en la autorización de accionistas y directivos de entidades financieras”*, BCRA 2005.

Villegas, C. M. y Villegas, C. G., *“Aspectos legales de las finanzas corporativas”*, Editorial Dykinson, New York, 2001.