

**Universidad del CEMA  
Maestría en Finanzas  
Law and Finance**

**El Gobierno Corporativo de los Bancos en Argentina.  
Análisis y Crítica del Código de Prácticas Bancarias**

**María Paula Terrel**

Ciudad de Buenos Aires, 15 de febrero de 2008

## **ABSTRACT**

En el presente sostenemos que si bien el Código de Prácticas Bancarias constituye un relevante avance en el desarrollo del gobierno corporativo de los bancos en Argentina, sólo se ocupa de las prácticas del banco para con los consumidores bancarios, por lo que aún restan importantes aspectos del gobierno corporativo de los bancos por tratar. En este sentido, sugerimos la adopción de medidas que aborden los temas relativos al banco en su dimensión interna, y no sólo externa, a la vez que efectuamos ciertas recomendaciones tendientes a lograr una mayor participación de los depositantes en el monitoreo del cumplimiento de las prácticas bancarias por parte de los bancos; y una mayor transparencia en el mercado bancario.

## **INTRODUCCION**

Nos ocuparemos en este trabajo del gobierno corporativo de los bancos, de su importancia y nivel de desarrollo en la Argentina, centrándonos especialmente en el análisis y crítica del Código de Prácticas Bancarias.

En la Sección 1 trataremos la importancia del gobierno corporativo para las entidades financieras, y las características de los bancos que hacen necesario que el enfoque del gobierno corporativo de los mismos difiera en parte de aquél de las empresas no financieras. Asimismo, abordaremos las contribuciones internacionales al tema, y la importancia de determinar los principios de gobernanza de los bancos y contar con códigos de buenas prácticas que recepten dichos principios y los tornen operativos.

En la Sección 2 nos dedicaremos a tratar el gobierno corporativo de los Bancos en Argentina y el nivel de desarrollo del mismo, y analizaremos el Código de Prácticas Bancarias aprobado en el 2005 por las cuatro asociaciones de entidades financieras de las Argentina, destacando sus virtudes y falencias.

En la Sección 3 nos centraremos en los aspectos del Código que entendemos pueden ser mejorados, efectuando sugerencias a tales fines. Finalmente, a modo de conclusión incluiremos una síntesis de este trabajo, de las imperfecciones destacadas en el gobierno corporativo de los bancos en Argentina y de las recomendaciones para contribuir a su mejora.

## **SECCION 1**

### **GOBIERNO CORPORATIVO DE BANCOS**

**1.1.** Desde hace tres décadas se ha producido un esfuerzo interdisciplinario de las Finanzas, Economía y Derecho que ha consolidado un campo de estudio y aplicación denominado como *Corporate Governance* o Gobierno Corporativo que intenta tratar desde una perspectiva diferente los problemas que se han ido presentando en los últimos tiempos en las organizaciones y naciones.

Los principios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) definen el gobierno corporativo como “una serie de interrelaciones entre la dirección de la compañía, su Consejo de Administración, sus accionistas y otros grupos de interés social. El gobierno corporativo también proporciona la estructura que permite establecer los objetivos de la compañía, determinando los medios para alcanzarlos y cómo supervisar su cumplimiento. Un buen gobierno corporativo debe proporcionar incentivos adecuados para que el Consejo de Administración y la dirección seleccionen aquellos objetivos más rentables para la compañía y sus accionistas y debe facilitar su adecuado seguimiento. La existencia de un sistema eficaz de gobierno corporativo, dentro de cada empresa y en la economía en su conjunto, ayuda a proporcionar el nivel de confianza necesario para el adecuado funcionamiento de una economía de mercado”.

Por su parte Apreda (2007) define genéricamente a la gobernancia como “un campo de estudio y aplicación cuyas tareas principales son:

a) la búsqueda de principios, reglas, procedimientos y buenas prácticas que permitan a las organizaciones su conducción eficiente, dentro de las restricciones que imponen su propia carta fundacional y los marcos institucionales en permanente evolución y cambio;

b) el diseño, implementación y seguimiento de mecanismos para la representación, el voto, compromisos y responsabilidades, conflictos de intereses, los controles contrapesantes, así como los incentivos y estándares de desempeño para los participantes en la organización;

c) la distribución, el ejercicio y la legitimación del poder, así como la autoridad en los procesos decisorios”.

**1.2.** En los últimos años el gobierno corporativo ha despertado el interés del ámbito académico, de investigadores, organismos gubernamentales y privados. Ello se explica por la importancia que representa el gobierno corporativo para el desarrollo de las organizaciones y las naciones, y por el efecto adverso que un sistema de gobierno corporativo ineficaz puede causar en la empresa en particular y sobre la economía en su conjunto. En este sentido, se ha tornado paradigmático el caso de Enron que a raíz del degradamiento progresivo de las buenas prácticas corporativas culminó con su presentación en el *Chapter 11* de la *Bankruptcy Law* de los Estados Unidos transformándose en el mayor escándalo financiero y jurídico del que se tiene conocimiento (Aprea 2007, 2004 y Coffee, 2003).

**1.3.** Se ha sostenido que un buen gobierno corporativo incrementa el acceso al financiamiento, reduce el costo de capital y aumenta el valor de la empresa, y ello

implica aumento en la inversión, crecimiento y empleo; mejora la *performance* operativa, lo que conlleva a una mejor aloca33n de los recursos, mejora el *management* y crea riqueza; disminuye el riesgo, lo que redundar en menores incumplimientos y crisis financieras; mejora la relaci33n con los reclamantes de la organizaci33n (*stakeholders*), los derechos de los acreedores y accionistas, todo lo cual que resulta en mercados de cr33dito y capitales m33s desarrollados.

**1.4.** Ahora bien, no obstante el inter33s que ha despertado el gobierno corporativo de las empresas, sobre todo aquellas con oferta p33blica, y la importancia que reviste el tema conforme se ha explicado en el punto anterior, el gobierno corporativo de los bancos no ha tenido el mismo grado de avance y ha sido pr33cticamente ignorado por los investigadores (Arun, T.G. y Turner J.D., 2004), aunque en los 33ltimos a33os se ha percibido un mayor inter33s y preocupaci33n por el tema.

Esta diferencia en el desarrollo del estudio y aplicaci33n del gobierno corporativo de las empresas respecto de aqu33l de las entidades financieras ha sido en parte atribuida a la diferencia que existe entre estos tipos de formas organizacionales. No obstante ello, se sostiene que un adecuado gobierno corporativo es esencial para preservar la estabilidad del sistema financiero y promover su desarrollo.

**1.5.** Corresponde entonces que intentemos establecer cu33les son los aspectos que distinguen a los bancos de las empresas no financieras.

Una de las principales particularidades que diferencia a los bancos de las empresas no financieras está dada por su estructura de financiamiento. Mientras que en las empresas no financieras se percibe una preponderancia del capital sobre la deuda, las entidades financieras presentan un alto nivel de apalancamiento que hace prevalecer la deuda sobre el capital.

Dada su estructura de financiamiento, en las empresas no financieras existe un mayor grado de concentración de acreedores lo que facilita el monitoreo de la empresa por parte de éstos y de sus accionistas. En cambio, las entidades financieras exhiben un alto grado de dispersión de acreedores que son en su mayoría depositantes, principalmente pequeños ahorristas que no tienen prácticamente interés en ejercer un monitoreo sobre los bancos por no tener los conocimientos, recursos e incentivos para ello, entre otros factores.

Entre estos factores se destaca la complejidad de la actividad bancaria y la opacidad de la información acerca de las mismas en comparación con lo que ocurre con las empresas no financieras. La información financiera resulta difícil de aprehender, con lo cual se dificulta el análisis del riesgo y de la operatoria de los bancos. Muestra de ello es que mientras que se percibe bastante uniformidad en los análisis de empresas no financieras que efectúan las agencias calificadoras de riesgo, se presentan diferencias entre los análisis que las mismas efectúan de entidades bancarias (Centro para la Estabilidad Financiera, 2006).

Así las cosas, mientras que en las empresas no financieras el principal conflicto de intereses que se presenta y del que se ha ocupado la literatura sobre gobierno corporativo es el que se deriva de la relación entre accionistas y *management*, o entre accionistas mayoritarios y minoritarios, en el caso de los bancos el principal conflicto de intereses a tener en cuenta está dado por la relación entre los accionistas y *management* por un lado, y los depositantes por el otro. Al respecto, hay que considerar que la estructura de financiamiento de las entidades bancarias, con clara preponderancia de la deuda sobre el capital, incentiva la aparición de riesgo moral por parte de los accionistas y del *management* a incurrir en inversiones más riesgosas que aquellas que efectuarían con su propio capital. Por su baja participación en el pasivo, los accionistas se beneficiarán en caso de que dichas inversiones generen el rendimiento esperado, y deslindarán la mayor parte del costo del fracaso de tales inversiones en detrimento de los depositantes.

Otra particularidad esencial de los bancos, es que las dificultades financieras por las que atraviese un banco pueden afectar la confianza del mercado en el sistema bancario en su conjunto, generándose una crisis sistémica por el efecto contagio.

Esto lleva a que los bancos, a diferencia de las entidades no financieras, estén altamente regulados, gozando de los beneficios de una red de seguridad del sistema bancario establecida por el gobierno, consistente en la existencia de seguros de depósito, un prestamista de última instancia y regulaciones que abarcan amplios campos, como ser actividades prohibidas y restringidas, requerimientos prudenciales (clasificación de deudores, requisitos de reserva, etc.), normas de salvaguarda que



establecen procedimientos específicos para la aplicación de las leyes de bancarrota a los bancos, y un esquema de supervisión que vela por el cumplimiento de la normativa prudencial.

En efecto, en el caso de los bancos es el gobierno, en lugar de los depositantes, o los tenedores de acciones o bonos, quien toma el rol de monitorear a los bancos.

Esta circunstancia, sumada al hecho de que la competencia en el mercado bancario resulta menos intensa que en otros sectores de la economía por estar restringida la entrada de nuevos competidores (Arun, T.G. y Turner, J.D., 2004), y a la asimetría en la información existente entre la entidad y los depositantes y otros incumbentes, contribuye a un mayor desinterés de parte de los depositantes y los accionistas minoritarios a ejercer un control sobre los bancos.

**1.6.** Presentadas las diferencias entre los bancos y las entidades no financieras, nos centraremos en la importancia que reviste un adecuado gobierno corporativo de los bancos.

En este punto, en primer lugar es preciso recordar que los bancos, aún con las peculiaridades que puedan presentar y diferenciarlos de otro tipo de empresas, son organizaciones, y como tales para su desarrollo exitoso requieren un gobierno corporativo eficaz.

En lo que hace específicamente a los bancos hay que considerar que su comportamiento influye el desarrollo de la economía. Los bancos como intermediarios financieros, reciben y distribuyen los ahorros de la sociedad. Un buen gobierno corporativo disminuye el costo de capital para los bancos y su operatoria, y por ende, si se disminuye el costo de capital para los bancos, se disminuye el costo de capital para las empresas y personas a quienes los bancos financian. A su vez, por su grado de profesionalismo y especialización, los bancos están en mejores condiciones de monitorear a terceros que otros prestamistas privados, y un mejor gobierno corporativo de los bancos puede contribuir a mejorar el gobierno corporativo de las empresas a quienes prestan fondos.

A su vez, unas prácticas eficaces de gobierno corporativo resultan esenciales para proteger a los depositantes y conseguir y mantener su confianza en el sistema bancario. En este sentido es preciso tener en cuenta que las insuficiencias en el gobierno corporativo pueden acabar en quiebra bancaria, y al estar sujetos los bancos al riesgo sistémico, la quiebra de un banco podría derivar en la pérdida de confianza del público en el sistema bancario en su conjunto, generándose una retirada masiva de fondos (corrida bancaria) o una crisis de liquidez. Al respecto, se ha demostrado que en la práctica, bancos con un débil gobierno corporativo han visto más crisis que aquellos con prácticas de gobierno corporativo más sólidas (Claessens, 2004).

Considerando entonces las particularidades de los bancos y el hecho de que el mercado bancario presenta un ámbito de menor competencia que otros sectores de

la economía, hay quienes sugieren que los bancos necesitan mecanismos de gobierno corporativo más fuertes que las entidades no financieras (Arun, T.G. y Turner, J.D., 2004).

Una mejor gobernanza corporativa en los bancos es esencial para el funcionamiento seguro y estable de cualquier banco, contribuye a su solidez y mejora su valor, a la vez que facilita la protección de sus depositantes y puede ayudar a su supervisión y resultar en una menor necesidad de la regulación bancaria y de supervisión. Al respecto, el gobierno corporativo de los bancos debe ser visto como un complemento de la regulación y supervisión que sobre los mismos ejercen los organismos gubernamentales.

**1.7.** Explicada la importancia del gobierno corporativo de los bancos, creemos necesario destacar que la naturaleza peculiar de los mismos hace necesario que se otorgue un tratamiento diferencial a su gobierno corporativo. En efecto, las características particulares de las entidades bancarias, y los conflictos de interés que se presentan en las mismas y que no se configuran en las empresas no financieras, hacen que la descripción de la problemática de gobernanza de las empresas no financieras no sea trasladable por completo a los bancos..

Considerando que el principal conflicto de interés (por los motivos ya explicados) que enfrentan los bancos es el que se presenta entre accionistas y *management* con los depositantes, es esencial que el gobierno corporativo de los bancos contemple especialmente los intereses de los depositantes como su principal reclamante

(*stakeholder*). Esto no sólo redundará en ventajas para el banco, al mejorar sus condiciones de financiación por otorgarse una mayor protección a los depositantes, sino que también contribuirá a fortalecer la confianza de los mismos en el sistema en su conjunto.

Por otra parte, es importante que el Gobierno emplee los medios pertinentes para proteger al sistema financiero, y particularmente a los depositantes, mediante la implementación de un adecuado esquema de supervisión e incentivando la implementación de un gobierno corporativo sólido en las entidades bancarias.

**1.8.** El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea es el organismo encargado de emitir normas para la actividad bancaria a nivel internacional y remarcó en los últimos años la importancia de crear estructuras adecuadas de gobierno corporativo.

En 1999 el Comité publicó una guía para ayudar a los supervisores bancarios a promover la adopción de prácticas adecuadas de gobierno corporativo en las organizaciones bancarias de sus respectivos países. Estas orientaciones se basaban en los principios de gobierno corporativo publicados por la OCDE con el propósito de ayudar a los gobiernos a evaluar y mejorar sus marcos de gobierno corporativo y a ofrecer orientaciones para los reguladores y participantes del mercado financiero. Estos principios fueron revisados por la OCDE en 2004. El Comité con aras a ayudar a las organizaciones bancarias y a sus supervisores a ejercer un sólido gobierno corporativo y a asegurar su cumplimiento, revisó también sus pautas de 1999 para que sirvieran de guía práctica adaptada a la idiosincrasia de las organizaciones

bancarias y publicó en el año 2005 el informe titulado “La Mejora del Gobierno Corporativo en Organizaciones Bancarias”.

Este informe está conformado por recomendaciones y orientaciones de cumplimiento voluntario que intentan ayudar a las organizaciones bancarias a mejorar sus marcos de gobierno corporativo y a los supervisores al juzgar la calidad de los mismos. Las sugerencias son similares en gran parte a las que se han emitido en distintos ámbitos para las empresas no financieras, pero la diferencia fundamental está dada por las recomendaciones tendientes a proteger a los depositantes.

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea sostiene que desde la perspectiva del sector bancario, el gobierno corporativo se refiere a la manera en la que el consejo de administración y la alta gerencia dirigen las actividades y negocios del banco, lo cual influye en la forma de:

- fijar objetivos corporativos;
- realizar las operaciones bancarias diarias;
- asumir sus responsabilidades frente a los accionistas y tener en cuenta los intereses de otras partes con intereses reconocidos, entre las que se encuentran los supervisores, el Gobierno y los depositantes;
- asegurar que las actividades y el comportamiento del banco están a la altura de la seguridad y solidez que de él se espera y cumplen las leyes y reglamentos en vigor; y
- proteger los intereses de los depositantes.

A su vez, ha fijado los principios que considera esenciales para conseguir un gobierno corporativo eficaz en los bancos. Estos principios atañen fundamentalmente a la aptitud que deberán revestir los miembros del consejo de administración como responsable último del funcionamiento y solidez financiera del banco, a la necesidad de aprobar y vigilar los objetivos estratégicos y valores corporativos del banco y de establecer y hacer cumplir líneas claras de responsabilidad en toda la organización, al control interno, a las políticas y prácticas retributivas del banco, y a su transparencia.

Finalmente, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea destaca como función esencial de los supervisores bancarios la de promover, examinar y evaluar la aplicación de un fuerte gobierno corporativo que proteja a los depositantes. Asimismo, reconoce que si bien los principales responsables del buen gobierno corporativo son el directorio y la alta gerencia del banco, hay otras partes que también pueden promover el buen gobierno corporativo, como los empleados del banco, los accionistas, los depositantes y clientes bancarios, las asociaciones bancarias, los auditores y las agencias de calificación crediticia, entre otros.

**1.9.** En varios países, las legislaciones y los reguladores bancarios han ido estableciendo principios mínimos de gobernanza para las entidades bancarias, sea como recomendaciones de cumplimiento voluntario o como normas de cumplimiento obligatorio.

**1.10.** Asimismo, en los últimos tiempos se ha notado un avance en la implementación de códigos de buenas prácticas y de ética corporativa.

Los códigos de buenas prácticas son reglas de cumplimiento no obligatorio que van más allá de la ley, e intentan hacer operativos y practicables los principios de gobierno corporativo subyacentes. Al respecto Apreda (2007, 2006, 2004), nos enseña que los códigos de buenas prácticas son conjuntos de reglas de conducta que permiten a una estructura de gobernanza específica tener efectos observables en la realidad, estableciendo compromisos y responsabilidades.

Estos conjuntos de reglas, para volverse aplicables, creíbles y respetados, deben satisfacer las siguientes restricciones:

- necesariamente deben provenir de la estructura de gobernanza subyacente
- deben conciliar con el esquema institucional vigente y respetar la ley
- deben resultar operacionales. Las reglas se diseñan de modo tal que admitan el monitoreo, la evaluación, la actualización y el cambio de las mismas.

Los códigos de buenas prácticas contribuyen a llevar a la práctica los principios de gobernanza en los que se basa, y facilita su internalización por parte de los componentes de la organización.

**1.11.** El establecimiento de principios de gobernanza y la adopción de códigos de conducta pueden constituir una relevante contribución del gobierno corporativo

contractual al desarrollo del sistema bancario. En este sentido, ha sido empíricamente comprobado (Caprio, Laeven y Levine, 2004) que tal desarrollo está positivamente asociado con las políticas que promueven el monitoreo de la actividad por parte del sector privado, mientras que no se ha demostrado que la supervisión gubernamental afecte positivamente el valor de mercado de las organizaciones bancarias.



## **SECCION 2**

### **GOBIERNO CORPORATIVO DE BANCOS EN ARGENTINA. EL CODIGO DE PRACTICAS BANCARIAS.**

**2.1.** Las entidades que habitualmente actúan como intermediarios entre la oferta y demanda de recursos financieros (incluyendo a los bancos y compañías financieras) están sujetas a la Ley de Entidades Financieras (Ley 21.526, modificatorias y complementarias), y otras regulaciones que en su conjunto establecen el marco legal del sistema financiero argentino.

El Banco Central de la República Argentina es la autoridad competente encargada de supervisar y controlar a las entidades financieras, está facultado para emitir regulaciones financieras que crea necesarias para cumplir con sus funciones -ajustándose a la normativa legal vigente-, y a través de su Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias, debe monitorear el debido desarrollo del mercado financiero y aplicar la Ley de Entidades Financieras y normativa complementaria.

Los bancos sujetos al régimen de oferta pública, quedan también bajo la supervisión de la Comisión Nacional de Valores.

**2.2.** El mercado financiero argentino se caracteriza por una preeminencia del mercado bancario sobre el mercado de capitales, lo que motiva que sea de especial trascendencia ocuparse del gobierno corporativo del sistema financiero bancario.

En este sentido, constituye una contribución esencial el trabajo realizado por el Centro para la Estabilidad Financiera (2006) que ha analizado por primera vez en Argentina, con datos correspondientes al año 2005, el nivel de transparencia y difusión de información pública por parte de las entidades bancarias. Los resultados del trabajo muestran –entre otros- que: la estructura de propiedad de los bancos en Argentina exhibe una alta concentración; un porcentaje importante de los directores y síndicos ejercen el cargo en más de una entidad bancaria; existe un nivel relativamente bajo de transparencia y difusión de información a excepción de las sucursales de entidades extranjeras; las entidades más grandes obtienen mejores resultados; la banca pública exhibe el menor resultado; existe una tendencia a ajustarse al marco reglamentario (gobierno corporativo institucional) sin mostrar interés en adoptar conductas voluntarias alejadas de los requisitos legales y regulatorios mínimos (gobierno corporativo contractual).

**2.3.** Si bien existe en Argentina regulación específica sobre ciertos aspectos del gobierno corporativo de los bancos, como ser aquellas regulaciones que tratan sobre controles internos, auditorías externas y operaciones con partes relacionadas, y las entidades financieras están sujetas a un estricto régimen de regulación y supervisión, ni la Ley de Entidades Financieras, ni el Banco Central de la República Argentina ni la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias han emitido normas o lineamientos generales sobre el gobierno corporativo de los bancos.

A su vez, el estudio llevado a cabo por el Centro para la Estabilidad Financiera muestra una falta de desarrollo del gobierno corporativo desde el punto de vista contractual, evidenciado por la falta de códigos de conducta o ética para los directores y alta gerencia, así como de documentos sobre prácticas internas de gobierno corporativo.

**2.4.** No ocurre lo mismo sin embargo, en lo que se refiere a la protección del consumidor bancario. La importancia de su protección como reclamante (*stakeholder*) principal a ser tenido en cuenta en el gobierno corporativo de los bancos, ha sido reconocida por las leyes y por las propias entidades en base a los efectos positivos que se derivan de una mayor confianza del mismo en el sistema financiero.

Tanto el regulador como las propias entidades han efectuado esfuerzos tendientes a mejorar la protección del consumidor bancario y la transparencia del mercado de servicios financieros y de la información que se les brinda a los usuarios del mismo.

**2.5.** De esta manera, con la participación de todas las Asociaciones de Bancos y Entidades Financieras de la República Argentina (ABA -Asociación de Bancos de la Argentina; ABAPPRA -Asociación de Bancos Públicos y Privados de la República Argentina; ABE -Asociación de la Banca Especializada; y ADEBA -Asociación de Bancos Privados de Capital Argentino), en julio de 2005 se aprobó el Código de

Prácticas Bancarias<sup>1</sup> como una iniciativa de autorregulación destinada a promover las mejores prácticas bancarias en todo el país.

El Código de Prácticas Bancarias se basa en dos grandes pilares: (i) la transparencia; y (ii) la calidad del servicio y productos que los bancos ofrecen a sus clientes.

Tiene como objetivo fundamental, contribuir a afianzar y consolidar los derechos del usuario de servicios y productos financieros, acrecentar la transparencia de la información provista por las instituciones financieras a sus clientes, y mejorar la calidad del servicio bancario.

A tal fin, reconoce que las relaciones que nacen de los contratos y operaciones bancarias conllevan un contenido ético que excede los compromisos formales, y establece un marco de referencia para la relación entre el cliente –considerado como persona física- y las entidades adherentes, en la prestación de servicios bancarios de la banca de personas. En este sentido, el Código establece un estándar de buenas prácticas bancarias de tipo general. Este estándar es establecido como un mínimo, no existiendo impedimento alguno para que las entidades adherentes establezcan un estándar más elevado.

El Código se estructura en 3 secciones. La primera, Parte General, establece un estándar de buenas prácticas bancarias de tipo general, y se refiere al compromiso

---

<sup>1</sup> El texto del Código de Prácticas Bancarias puede consultarse en la dirección [www.cacpb.org/](http://www.cacpb.org/).

con los clientes en relación a transparencia de la información, pautas para la atención y reclamos de los clientes, entre otros. La Sección Segunda comprende específicamente ciertos productos y servicios respecto de los cuales se establecen estándares de prácticas a seguir: cuentas corrientes; cajas de ahorro; depósitos a plazo fijo; créditos en cuotas, con o sin garantía; tarjetas de crédito; y transferencias electrónicas de fondos. Por último, la Sección Tercera, titulada Implementación y Control Interno, trata sobre la administración del Código, y establece los mecanismos para controlar su cumplimiento y el régimen de adhesiones al mismo.

El Código es de adhesión voluntaria para las entidades financieras. Se intenta que el mismo constituya un distintivo de calidad de las entidades adherentes que juegue a favor de su reputación e imagen en el mercado. Las entidades adherentes tienen derecho a promocionar su adhesión al Código y pueden incluir en cualquier medio de difusión el distintivo que importa la adhesión al mismo.

El control del cumplimiento del Código está dado por procedimientos de control interno de las entidades adherentes y por la supervisión externa de las mismas, a través del Consejo de Autorregulación, integrado por representantes de cada una de las asociaciones bancarias. Asimismo, se prevé que los clientes de las entidades puedan denunciar violaciones al Código frente al Consejo de Autorregulación, no con el propósito de resolver el reclamo del cliente, sino con el objetivo de utilizarlo para ejercer una efectiva supervisión del cumplimiento del Código. La sanción máxima para el caso de incumplimiento, es el retiro de la adhesión.

En la actualidad se han adherido al Código de Prácticas Bancarias 63 entidades.

**2.6.** Teniendo en cuenta el bajo avance de desarrollo que presenta en la Argentina el gobierno corporativo de las entidades bancarias, sobre todo en lo que refiere al gobierno corporativo contractual, evidenciado por la falta de interés en adoptar conductas voluntarias alejadas de los requisitos legales y regulatorios mínimos a través de la puesta en práctica de códigos de buenas prácticas y de ética, el Código de Prácticas Bancarias constituye un importante avance en la materia.

Asimismo, considerando que los depositantes son los reclamantes (*stakeholders*) centrales a ser tenidos en cuenta por el gobierno corporativo de los bancos, merece ser celebrado el hecho de que el Código de Prácticas Bancarias se ocupe de la relación con el cliente bancario.

Por último, es destacable la alta adhesión que presenta el Código de Prácticas Bancarias por parte de las entidades.

**2.7.** Ahora bien, sin desmerecer la importancia para el desarrollo del gobierno corporativo que representa la adopción del Código de Prácticas Bancarias, y reconociendo que el mismo constituye un avance fundamental en el desarrollo del gobierno corporativo bancario en Argentina, consideramos que ciertos aspectos del Código podrán ser mejorados en el futuro.

En este sentido, es destacable el hecho de que el Código de Prácticas Bancarias trate específicamente la relación de las entidades bancarias con sus clientes, que como depositantes son el principal reclamante de la organización a ser tenido en cuenta en el gobierno corporativo de los bancos. No obstante ello, entendemos que el Código no presenta suficientes incentivos para que los depositantes se vean interesados en contribuir a monitorear el cumplimiento de las prácticas bancarias contenidas en el Código.

Por otra parte, entendemos que el Código de Prácticas Bancarias no sólo delimita su aplicación a la dimensión externa de las entidades, es decir a la relación de éstas con sus clientes, sin ocuparse de la dimensión interna de las organizaciones bancarias, sino que incluso al ocuparse de la dimensión externa, limita su alcance a la relación con los clientes de la banca consumidora que sean personas físicas.

## **SECCION 3**

### **SUGERENCIAS PARA LA MEJORA DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE LOS BANCOS.**

**3.1.** Hemos destacado que uno de los méritos del Código de Prácticas Bancarias es que, al ocuparse del cliente bancario, reconoce al depositante como un incumbente (*stakeholder*) central en el gobierno corporativo de los bancos. Ahora bien, como se explicara anteriormente, una de las características fundamentales que presentan los depositantes como reclamantes de la organización es la apatía que demuestran por monitorear a las entidades bancarias. Considerando ello, y si bien el Código establece expresamente la posibilidad de que los clientes denuncien frente al Consejo de Autorregulación violaciones al Código, entendemos que el sistema implementado no motiva suficientemente al consumidor bancario para que el mismo dedique tiempo y esfuerzos a efectuar tales denuncias, considerando principalmente el hecho de que la recepción de la denuncia no tiene como objeto la resolución del reclamo del cliente, sino únicamente el facilitar el monitoreo y supervisión por parte del Consejo de Autorregulación del cumplimiento del Código de Prácticas Bancarias. A esto se suma que específicamente se establece que el denunciante no será parte en el proceso a sustanciarse ante el Consejo de Autorregulación y no se prevé que el cliente que efectúe una denuncia sea informado sobre el resultado de los procesos que se lleven a cabo como consecuencia de la misma ni sea parte involucrada en el procedimiento.



Al respecto, entendemos que podría mejorarse este aspecto de manera tal de lograr un mayor interés de los clientes en participar en el control del cumplimiento del Código de Prácticas Bancarias por parte de las entidades adheridas. En este sentido, sugerimos que en las revisiones que se efectúen en el futuro del Código de Prácticas Bancarias:

- Se establezca que el Consejo de Autorregulación brindará información al cliente que efectúe una denuncia sobre incumplimientos al Código por parte de las entidades adheridas sobre el resultado de las investigaciones llevadas a cabo a raíz de tal denuncia.

De esta manera, si bien con su denuncia ante el Consejo de Autorregulación, el cliente no obtendrá la resolución de su reclamo, la cual deberá intentar por otras vías, podrá percibir que su denuncia es importante para el sistema bancario y que se le brinda el debido tratamiento. Aún en caso que el resultado de la investigación que lleve a cabo el Consejo de Autorregulación, no recepte en definitiva la postura del cliente, la comunicación al cliente de los motivos por los cuales su denuncia fuere improcedente o desechada por el Consejo de Autorregulación contribuirá a una mejor educación de los clientes sobre sus derechos como consumidores bancarios, las prácticas bancarias y el funcionamiento del sistema financiero. Es decir que con ello se estaría contribuyendo a fortalecer una de las funciones principales del Código de Prácticas Bancarias que establece expresamente que uno de los objetivos que persigue es brindar una referencia orientadora al cliente, haciéndole saber cómo se espera que las entidades adherentes actúen en relación con los

productos y/o servicios contratados, tanto respecto del cumplimiento de las prestaciones como de los reclamos que se pudieren presentar.

- Se prevea la posibilidad de ampliar el tipo de denuncias que se pueden presentar ante el Consejo de Autorregulación, de manera tal de contribuir asimismo con la supervisión del cumplimiento del Código por parte de éste.

En este sentido, el hecho de que no se acepten denuncias que versen sobre cuestiones que se hallen en trámite en sede judicial, arbitral o administrativa – restricción que sin duda obedece a fundados motivos-, puede implicar que queden fuera de la supervisión del Consejo de Autorregulación quizás los más graves incumplimientos al Código de Prácticas Bancarias. Para evitar ello, podría admitirse la denuncia de cuestiones sometidas a resolución judicial, administrativa o arbitral, y quedar sujeto su tratamiento al resultado final de las mismas en tales ámbitos. Adicional o alternativamente podría ampliarse el plazo de presentación de las denuncias, previsto actualmente en un año a contar desde la fecha en que el reclamo fue presentado al banco, de manera tal de posibilitar la presentación de denuncias de incumplimientos luego de que hayan sido resueltos ya sea judicial, arbitral o administrativamente, y que el Consejo de Autorregulación pueda llevar un registro más abarcativo del grado de cumplimiento del Código de Prácticas Bancarias por parte de las entidades adherentes.

- Se faculte al Consejo de Autorregulación a publicar en su página web, anualmente o con una periodicidad inferior, un informe sobre el tipo de

incumplimientos al Código de Prácticas Bancarias detectados en el período correspondiente, así como un ranking sobre el cumplimiento del Código de Prácticas Bancarias por parte de las entidades, divulgándose la identidad de los bancos respecto de los cuales no se han detectado incumplimientos, así como de aquellos que han incumplido el Código de Prácticas Bancarias.

De esta manera, los clientes tendrían acceso a información relevante sobre el grado de cumplimiento de las obligaciones asumidas voluntariamente por las entidades adherentes, mejorándose la transparencia en la información sobre entidades bancarias, a la vez que los clientes percibirían que su contribución en el monitoreo del cumplimiento del Código de Prácticas Bancarias puede impactar en la reputación de las entidades con las que contrata, en el caso en que las mismas no adecúen su conducta a las prácticas a las que han adherido.

Por otra parte, la divulgación sobre el grado de cumplimiento de las prácticas bancarias por cada entidad, favorecerá la imagen y reputación de las entidades cumplidoras y con mejores gobiernos corporativos, diferenciándolas de aquellas que incurran en incumplimientos. Con ello se crearía un entorno competitivo en el cual las entidades traten de diferenciarse positivamente frente a sus inversores y otros stakeholders (*“race to the top”*).

**3.2.** En cuanto al alcance del Código de Prácticas Bancarias, se percibe que el mismo se ocupa del banco en su dimensión externa, es decir del banco en su relación con los clientes, y dentro de ellos, de los clientes de la banca de personas. Es decir que aún en la dimensión externa de la que cual el Código se ocupa, no

extiende su aplicación a la relación de los bancos con su clientela de la banca comercial, esto es personas jurídicas. En virtud de ello, y considerando la importancia que revisten sobre todo en el mercado local, las pequeñas y medianas empresas, sería conveniente que en futuras reformas del Código se extienda su ámbito de aplicación a todos los consumidores bancarios, comprendiendo a la banca comercial, y considerando para ello la diferencia entre los distintos tipos de clientes que integran la misma, es decir pequeñas y medianas empresas, así como grandes empresas, y efectuando a tales fines las adecuaciones e incorporaciones que sean necesarias a las prácticas bancarias previstas actualmente en el Código.

**3.3.** A su vez, considerando que el Código de Prácticas Bancarias se ocupa únicamente del gobierno corporativo de las entidades bancarias en su dimensión externa, dejando de lado su dimensión interna (o sea aquella que se refiere a empleados, gerentes, accionistas, directorios) entendemos que restan aún numerosos esfuerzos por realizar para lograr un adecuado avance del gobierno corporativo de los bancos en Argentina que comprenda tanto la dimensión externa como interna de los bancos.

Al respecto, sería extremadamente beneficioso que las asociaciones bancarias continúen con la labor efectuada hasta el momento y focalicen sus esfuerzos en la adopción de un documento que refleje los principios de gobierno corporativo que sería deseable que cada uno de los bancos implemente. A tales efectos, podrían readecuarse los principios individualizados por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea a la realidad del mercado Argentino. El establecimiento y divulgación de

estos principios contribuirían a generar conciencia en los bancos sobre la importancia del tema.

Asimismo, sería recomendable que se impulse la adopción por parte de los bancos de códigos de conducta y ética que se ocupen de la organización en su ámbito interno.

En este sentido, es oportuno tener en cuenta uno de los principios emitidos por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2006) remarca específicamente la necesidad de que se aprueben y vigilen los objetivos estratégicos y valores corporativos del banco que se comunican a toda la organización bancaria. Al respecto, se explica que resulta difícil para cualquier organización bancaria realizar sus actividades cuando no existen objetivos estratégicos o valores corporativos a seguir. Los objetivos estratégicos y los estándares de conducta profesional que guiarán las operaciones del banco deben tener en cuenta los intereses de los accionistas y depositantes, y deben ser comunicados a toda la organización, de manera tal que todos sus empleados internalicen los mismos y sepan cuál es la conducta que la organización espera de ellos.

La adopción de estos códigos así como de documentos sobre prácticas internas de gobierno corporativo ayudaría a tornar operativos los principios de gobierno corporativo que se establezcan y a internalizar dentro de cada organización las mejores prácticas bancarias. La aplicación consistente de altos estándares

profesionales repercutirá en el interés del banco y mejorará su credibilidad y la confianza en sus operaciones diarias y a largo plazo.

En este punto, es oportuno considerar que conforme al estudio del Centro para la Estabilidad Financiera (2006) los bancos locales en su mayoría presentan un menor desarrollo de su gobierno corporativo respecto de los bancos extranjeros y de aquellos bancos locales que cotizan en mercados públicos. Al respecto, el estudio informa que en los bancos locales no se encontraron documentos relacionados a prácticas de buen gobierno corporativo, mientras que no fue así en el caso de bancos extranjeros entre los cuales sólo uno de ellos carecía de información sobre dichos asuntos, y que las entidades relativamente más grandes dentro de cada grupo son las que presentan niveles superiores de transparencia y difusión de información, patrón que se explicaba porque varias de dichas entidades cotizan en mercados públicos. En función de ello, la toma de medidas tendientes a mejorar el gobierno corporativo se torna aún más imperiosa en el caso de los bancos locales, a efectos de que la brecha existente en el grado de desarrollo del gobierno corporativo de los mismos respecto del que presentan las sucursales de bancos extranjeros y las entidades sujetas al régimen de oferta pública, se reduzca.

**3.4.** Por último, consideramos que sería conveniente que el Banco Central de la República Argentina como organismo supervisor de la actividad bancaria, promueva un mayor desarrollo del gobierno corporativo contractual, incentivando la adopción de principios de gobierno corporativo y de códigos de buenas prácticas, que tiendan a la protección de los accionistas y depositantes.

En este sentido, sería conveniente que se siga el camino emprendido por la Comisión Nacional de Valores que mediante la Resolución General 516/2007, con el objetivo de dotar de mayor transparencia al mercado, ha recomendado la adopción de códigos de buenas prácticas por parte de las empresas cotizantes, estableciendo los contenidos mínimos que los mismos deberían respetar. La adopción del código de buenas prácticas por las sociedades que cotizan es discrecional, aunque aquellas que no lo adopten cumpliendo las recomendaciones de la CNV tendrán que explicar los motivos por los cuales no se adopta ("cumpla o explique").

## CONCLUSIÓN

En el presente hemos destacado la importancia que representa un adecuado gobierno corporativo de los bancos para el desarrollo de la economía en su conjunto, y señalado que por las características particulares que diferencian a los bancos de las empresas no financieras y la función que cumplen en la sociedad, ameritan un enfoque de su gobierno corporativo que tienda fundamentalmente a la protección de los depositantes como reclamante (*stakeholder*) principal de los bancos.

Hemos señalado que un buen gobierno corporativo de los bancos, es especialmente importante en el caso de Argentina, donde los bancos constituyen la principal fuente de financiación del sector privado por no encontrarse adecuadamente desarrollado el mercado de capitales.

Pese a ello hemos visto que el estado de desarrollo del gobierno corporativo de los bancos en Argentina es incipiente, y no se percibe gran interés de las entidades en implementar avances en lo que respecta al gobierno corporativo contractual.

Una excepción a ello la constituye el Código de Prácticas Bancarias analizado en el presente, que constituye un paso sumamente relevante para el desarrollo del gobierno corporativo de los bancos en Argentina.

No obstante ello, aún existe un gran margen para desarrollar y mejorar el gobierno corporativo de los bancos en Argentina.



En este sentido, hay ciertos aspectos del Código que pueden ser mejorados con el fin de lograr una mayor protección de los depositantes, incentivar la participación de éstos en el monitoreo de los bancos, y aumentar la transparencia y difusión de información sobre el cumplimiento de las prácticas bancarias por parte de las entidades. A tales fines hemos sugerido que se otorgue un mayor grado de participación a los clientes bancarios como monitores del cumplimiento del Código, informando a los mismos los resultados de las denuncias que efectúen, se amplíen los tipos de denuncias admisibles, y se publique un ranking que revele el grado de cumplimiento del Código por parte de cada una de las entidades adheridas.

Asimismo, hemos advertido que el alcance y aplicación del Código está limitado al ámbito transaccional externo de las entidades, y dentro del mismo a las personas físicas. Hemos recomendado que en el futuro se tomen medidas de gobierno corporativo contractual que abarquen los ámbitos interno y externo de los bancos en su entera dimensión. Al efecto hemos sugerido que las prácticas bancarias comprendan a todos los consumidores bancarios, personas físicas y jurídicas; que se adopten principios de gobierno corporativo para los bancos en Argentina y se promueva la adopción de códigos de conducta y ética que se ocupen de la organización en su dimensión interna, a la vez que resaltamos el papel preponderante que las asociaciones bancarias y el Banco Central de la República Argentina podrían tener en la promoción de un buen gobierno corporativo que contribuya a la solidez del sistema financiero argentino.

## BIBLIOGRAFÍA

APREDA, R. (2007), *Corporate Governance*, Editorial La Ley, Buenos Aires.

APREDA, R. (2006), *The Semantics of Governance. The Common Thread Running Through Corporate, Public and Global Governance*. *Corporate Ownership and Control*, volume 3, number 2, pp. 45-53.

APREDA, R. (2004), *Governancia del sector público y del sector privado*. *Diario La Ley*, 3 de agosto, Buenos Aires.

ARUN, T.G., TURNER, J.D. (2004), *Corporate Governance of Banks in Developing Economies: Concepts and Issues*. *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 12, No. 3, pp. 371-377, Julio 2004.

COMITÉ DE SUPERVISIÓN BANCARIA DE BASILEA (2006), *La mejora del gobierno corporativo en organizaciones bancarias*. Banco de Pagos Internacionales.

CAPRIO, G., LEAVEN, L., LEVINE, R. (2004), *Governance and Bank Valuation*. World Bank Policy Research Working Paper 3202.

CENTRO PARA LA ESTABILIDAD FINANCIERA (2006). *El Gobierno Corporativo de los Bancos en Argentina*. Nota de Política N°6.

CLAESSENS, S. (2004), *Corporate Governance of Banks: Why it is important, how it is special and what it implies*. Presentado en la Meeting on Corporate Governance. December 6-7, Hanoi, Vietnam (disponible en la dirección [www.oecd.org/dataoecd/19/27/34080764.ppt](http://www.oecd.org/dataoecd/19/27/34080764.ppt)).

COFFEE, J. (2003), *Understanding Enron: It's about the Gatekeepers, Stupid*. Columbia Law School, the Center for Law and Economic Studies, working paper number 207.

OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) (2003), *The White Paper on Corporate Governance in Latin America* (se obtiene en la dirección [www.oecd.org](http://www.oecd.org)).