



BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN ENTIDADES FINANCIERAS



RED DE INSTITUCIONES
FINANCIERAS DE DESARROLLO

BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN ENTIDADES FINANCIERAS

Créditos

Presidente RFD

Wilson Araque Jaramillo

Directora Ejecutiva RFD

Valeria Llerena

Autores

Estadísticas y estudios RFD

Rossana Bonilla

Ángela Monteros

Rolando Soto

Corrección de estilo

AQUATTRO

Diseño y diagramación

Mauricio Paredes - RFD

Quito, septiembre de 2025.

Contenido

Carta de presentación	7
Introducción	9
Gobierno corporativo y su importancia en las instituciones	11
Buenas prácticas de gobierno corporativo	14
Prácticas de gobierno corporativo en Ecuador y análisis comparativo	20
Estructura de gobierno corporativo y funciones de sus instancias	23
Gestión de riesgos	29
Manejo de los conflictos de interés	32
Cumplimiento normativo	34
Auditoría interna	35
Políticas de retribución	36
Transparencia y divulgación	38
Conclusiones y recomendaciones	40
Bibliografía	50
Anexos	55

Lista de tablas

Tabla 1. Cumplimiento de buenas prácticas de estructura de gobierno corporativo y funciones	23
Tabla 2. Cumplimiento de buenas prácticas de idoneidad de los miembros de instancia de gobierno	25
Tabla 3. Cumplimiento de buenas prácticas de gestión de riesgos	29
Tabla 4. Cumplimiento de buenas prácticas de conflictos de interés	32
Tabla 5. Cumplimiento de buenas prácticas de cumplimiento normativo	34
Tabla 6. Cumplimiento de buenas prácticas de auditoría interna	35
Tabla 7. Cumplimiento de buenas prácticas de políticas de retribución	36
Tabla 8. Cumplimiento de buenas prácticas de transparencia y divulgación	39
Tabla 9. Estándares internacionales de publicación de datos	40



Carta de presentación

Con esta nueva publicación “Buenas prácticas de gobierno corporativo en entidades financieras”, la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (RFD) pone a disposición los resultados de un estudio orientado a comprender las formas de gobierno corporativo que tienden a predominar en instituciones promotoras de las finanzas para el desarrollo que, desde su importancia estratégica, se convierten en uno de los requisitos clave que, interactivamente, contribuyen de forma directa a soportar la estabilidad, confianza y sostenibilidad en el tiempo de este tipo de organizaciones.

Cuando se habla de gobernanza, inmediatamente, se ingresa al espacio de la institucionalidad organizacional que, gracias a las políticas y procedimientos establecidos, se logra separar las funciones estratégicas del espacio directivo de las de carácter ejecutivo y operativo.

El momento que se logra esa separación, inmediatamente, se consolidará un modelo de gestión en donde el efecto de la complementariedad entre lo estratégico y lo ejecutivo es llevado a la acción como medio que permita empujar los propósitos organizacionales a la acción.

Entre los hallazgos principales se debe resaltar que, producto de este estudio, “existen diferencias significativas entre los requisitos de gobierno corporativo exigidos a bancos, entidades públicas y cooperativas de ahorro y crédito, lo que genera estándares desiguales de gobernanza. Por ejemplo, la estructura del gobierno corporativo y los requisitos de idoneidad de sus miembros varían según el sector financiero en el que se encuentran y su tamaño”.

La RFD, con esta investigación y publicación, sigue contribuyendo a la sistematización y gestión del conocimiento que, luego, una vez socializado, busca llegar a los actores que intervienen en el funcionamiento del sector financiero que, permanentemente -pensando en el impacto positivo hacia transformación económica del Ecuador-, requiere de orientaciones teóricas y empírica que, articuladas de forma sistémica, se convierten en insumos clave para el diseño y ejecución de estrategias relacionadas al sector privado y de políticas públicas vinculadas a organizaciones del sector estatal.

Atentamente

Dr. Wilson Araque Jaramillo, PhD

Presidente de la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (RFD)



Introducción

El gobierno corporativo es la principal herramienta de dirección y consecución de los objetivos de toda institución, sea esta financiera o del sector real. El manejo adecuado del gobierno en una entidad permite que se vele, no solamente por los intereses de las personas dueñas del capital, sino también por sus clientes y personal, quienes forman parte de la cultura organizacional.

Una buena gestión de gobierno implica establecer buenas prácticas que permitan a la institución, reforzar sus diferentes instancias, fomentar el respeto, la transparencia y gestionar adecuadamente los riesgos y conflictos que se puedan presentar. Esto es especialmente importante en las entidades financieras pues, al ser intermediadoras de recursos, necesitan priorizar la confianza y la credibilidad de sus acciones para mantener su integridad y estabilidad, y con ello, la de todo el sistema financiero.

En el Ecuador existe un desarrollo normativo importante sobre gobierno corporativo para los tres sectores financieros del país: público, privado y de la economía popular y solidaria. Este desarrollo se encuentra diferenciado para considerar la naturaleza de cada sector y tiene por objetivo reconocer y direccionar esta instancia dentro de las instituciones financieras, de modo que sus acciones se enmarquen en

las definiciones, principios y objetivos de un buen gobierno corporativo.

Las buenas prácticas de gobierno corporativo están en constante evolución y su implementación se adecúa a las características de las instituciones que también cambian y crecen en forma permanente. Por tanto, el objetivo de esta investigación es analizar las prácticas actuales y relevantes de gobierno corporativo de las instituciones financieras del Ecuador y su implementación a nivel internacional, para establecer los retos y oportunidades que permitan mejorar y robustecer la normativa ecuatoriana.

La primera parte del documento analiza el marco teórico que sustenta el gobierno corporativo y su importancia en las entidades financieras. En la segunda se presentan y sintetizan las buenas prácticas emitidas por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS), el Programa de Gobernanza e Inclusión Financiera (GIF) y la Corporación Financiera Internacional (IFC), entidades referentes en gobierno corporativo. En la tercera parte se realiza el análisis del contexto normativo y funcional del gobierno corporativo en el Ecuador y se lo compara con las buenas prácticas recomendadas por los organismos antes mencionados y con las implementadas en países como Alemania, México, Canadá, Perú, Colombia y Brasil.



Gobierno corporativo y su importancia en las instituciones

Qué es y para qué sirve

Para entender el concepto y la importancia del gobierno corporativo, se debe definir a las instituciones —financieras o no financieras— como piezas clave del intercambio entre personas, pues delimitan las pautas bajo las cuales se realizan las transacciones (North, 1990). Dado que estas organizaciones desempeñan un papel central en la economía, necesitan contar con un mecanismo que les permita guiar y organizar sus acciones hacia un mismo fin. Ese mecanismo es el gobierno corporativo.

El gobierno corporativo se define como un sistema de relaciones que permite establecer los objetivos de una compañía, los medios para alcanzarlos y cómo supervisar su cumplimiento (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2004; Comité de Supervisión Bancaria de Basilea [BCBS], 2006).

Las relaciones dentro del gobierno corporativo se dan entre el cuerpo directivo, el directorio y las partes interesadas (*stakeholders*), y se delimitan según el enfoque del gobierno

corporativo: el de personas accionistas (*shareholders*) o el de *stakeholders*. El enfoque *shareholders* se centra en la maximización de los beneficios de las personas accionistas (Pachón, 2019), mientras que, en el enfoque *stakeholders*, el gobierno corporativo no solo vela por el lucro —que sigue siendo relevante—, sino que además protege los intereses de otras personas (por ejemplo, clientela, personal y reguladores), pues también conforman y contribuyen al desarrollo de un buen gobierno corporativo (Alam et al., 2019). En las instituciones financieras predomina este último enfoque, porque los intereses de las personas accionistas se subordinan a los de las personas depositantes; se requiere priorizar la integridad y la estabilidad del sistema financiero y la protección de los recursos del público (BCBS, 2015).

En conclusión, en las instituciones financieras, el gobierno corporativo es un mecanismo de relacionamiento que provee la estructura y los sistemas mediante los cuales se dirige la institución hacia la consecución de sus objetivos, considerando y protegiendo los intereses de todas las partes involucradas.

Importancia y principios clave

Según la OCDE (2004; 2023), el gobierno corporativo reviste especial importancia en las instituciones financieras, ya que, a través de procedimientos orientados a la transparencia y a la rendición de cuentas, genera el nivel de confianza necesario para el adecuado funcionamiento de una economía de mercado. Esta función es particularmente crítica en el sector financiero, donde las instituciones administran recursos de terceras personas. En este contexto, la confianza y la seguridad que proyectan las entidades son esenciales para el desarrollo de sus actividades de intermediación financiera.

En segundo lugar, mediante políticas de gobierno corporativo bien diseñadas, se proporciona un marco sólido para la

protección de las personas inversionistas, entre las cuales se encuentran las personas depositantes. Al saber que sus derechos están resguardados, estas personas pueden acceder a oportunidades de financiamiento e inversión que no solo benefician su bienestar, sino que también fortalecen los objetivos económicos de las instituciones.

Asimismo, el gobierno corporativo contribuye a la sostenibilidad y a la resiliencia de las instituciones, lo cual impacta positivamente en la estabilidad de la economía en su conjunto. A través de políticas que reconocen y atienden los intereses de las partes interesadas (*stakeholders*) y de la sociedad, así como los riesgos inherentes a las actividades institucionales, se promueve el éxito a largo plazo de las entidades.



Buenas prácticas de gobierno corporativo

El gobierno corporativo requiere un marco que comprenda elementos de legislación, regulación, reglas, compromisos y prácticas para generar beneficios en las instituciones, cumplir sus objetivos, proteger los intereses de los actores involucrados y apoyar la estabilidad y la sostenibilidad financiera y económica. Por tanto, para fortalecerlo, deben implementarse buenas prácticas dentro de la gestión.

Estas buenas prácticas consisten en herramientas y directrices que promueven el respeto y la protección de los derechos de propiedad de las partes interesadas (*stakeholders*), la transparencia informativa y la rendición de cuentas, con énfasis en la sostenibilidad y la creación de valor a largo plazo. Esto implica consolidar los órganos de gobierno, así como desarrollar sistemas eficaces para la identificación y la gestión de riesgos (OCDE, 2024).

Las buenas prácticas suelen ser difundidas por organismos internacionales especializados en gobierno corporativo, aunque también pueden derivarse de experiencias exitosas en distintos países. Su característica principal es su dinamismo: evolucionan constantemente y se adaptan al tamaño, la estructura, la complejidad, el modelo de negocio, el perfil de riesgo y la pertenencia a grupos económicos de cada institución.

Existen varias referencias acerca del gobierno corporativo. En este documento se consideran tres organizaciones internacionales como referentes en buenas prácticas para instituciones financieras: el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS), el Programa de Gobernanza e Inclusión Financiera para las Américas (GIF) y la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés).

El BCBS es uno de los principales organismos internacionales que establece normas para la regulación prudencial de los bancos. Emite los “Principios para un buen gobierno corporativo”, un conjunto de trece lineamientos diseñados para proporcionar una base sólida para la adopción y la ejecución de buenas prácticas por parte de estas entidades. Estos principios buscan mejorar el gobierno corporativo mediante el fortalecimiento de la supervisión interna, la gestión de conflictos de interés y la reducción del riesgo sistémico (BCBS, 2015).

Por su parte, el GIF es una iniciativa financiada por el BID Lab del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Agencia Suiza para la Cooperación y el Desarrollo (COSUDE), que busca mejorar los estándares y las prácticas de gobierno corporativo en las instituciones de inclusión financiera (IFI). Por medio del documento Manual de Gobernanza para

las Organizaciones Microfinancieras, el GIF recomienda seis pilares y diez estándares complementarios de buenas prácticas que promueven valores como la participación, la ética y la responsabilidad, así como una estructura institucional sólida. Esta metodología ha sido aplicada en más de cien instituciones financieras en siete países de América Latina y el Caribe (GIF, 2017).

Finalmente, la IFC, parte del Grupo Banco Mundial, es la institución de desarrollo global más grande centrada en el sector privado de los países en desarrollo. El gobierno corporativo constituye uno de sus pilares fundamentales, por lo que ha desarrollado una Metodología de Gobierno Corporativo que proporciona principios para que empresas, legisladores, organismos reguladores y otros actores diseñen sus propios códigos, establezcan normas y divulguen sus marcos operativos. Esta metodología, adaptada específicamente a instituciones financieras, se basa en seis áreas clave de gobierno corporativo que permiten evaluar y fortalecer su funcionamiento (IFC, 2025).

A partir del análisis comparativo de los documentos elaborados por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, el Programa de Gobernanza e Inclusión Financiera (GIF) y la Corporación Financiera Internacional (IFC), se identifican ocho buenas prácticas comunes que las

instituciones financieras —bancos, cooperativas de ahorro y crédito y organizaciones microfinancieras— deben adoptar para consolidar un gobierno corporativo efectivo:

1) Estructura de gobierno y funciones de sus instancias. Para establecer y mejorar tanto la gestión como la transparencia de sus acciones, el gobierno corporativo debe contar con una estructura clara y precisa. Las instituciones financieras deben establecer una instancia que sea la máxima responsable de la entidad, capaz de supervisar correctamente las operaciones estratégicas y velar por los intereses de los *stakeholders*. Adicionalmente, deben establecer un órgano para la gestión diaria y, conforme a las necesidades, comités u órganos con experiencia técnica relevante que apoyen las actividades de supervisión y operatividad. Cada órgano debe tener funciones visiblemente estipuladas, que no se sobrepongan unas sobre otras, y asegurar la independencia y competencia en las personas directoras para ofrecer una supervisión objetiva.

Cabe indicar que la implementación de esta estructura “deberá ser proporcional al tamaño, complejidad, estructura, relevancia económica, perfil de riesgo y modelo de negocio de la entidad [...]” (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2015). Esto significa que no todo comité o cargo ejecutivo debe constituirse,

sino que depende de la situación y de las necesidades de la entidad¹. Además, se debe considerar la coyuntura del país en el que se encuentran, pues “Corresponde a las iniciativas públicas, semipúblicas o del sector privado evaluar la calidad del marco de gobierno corporativo y desarrollar disposiciones obligatorias o voluntarias más detalladas que tengan en cuenta las diferencias económicas, jurídicas y culturales específicas de cada país” (OCDE, 2024, p. 9).

2) Idoneidad de los miembros de las instancias de gobierno.

Para asegurar que las personas integrantes del gobierno corporativo estén preparadas para una toma de decisiones informada y acertada, deben pasar por un proceso de calificación que contemple requisitos de profesionalización. Estos incluyen conocimientos, habilidades y experiencia en diversos ámbitos e industrias; familiaridad con leyes y regulaciones; y capacidad para comprender las herramientas y el lenguaje de la intermediación financiera.

De acuerdo con el tamaño, las necesidades, la complejidad y el perfil de riesgo de la entidad, los requisitos pueden sofisticarse, y el proceso de elección puede apoyarse en un comité especializado encargado de establecer requisitos, perfiles y competencias para cada instancia. Además, la idoneidad individual y colectiva

de la alta dirección y del directorio debe ser observada por los organismos de supervisión.

Asimismo, se deben implementar programas de capacitación continua en gobierno corporativo y en áreas clave (finanzas, regulación financiera, gestión de riesgos, sostenibilidad), especialmente para altos cargos, a fin de que estén actualizados y preparados para afrontar desafíos emergentes. De igual forma, se deben establecer evaluaciones periódicas de desempeño para la alta dirección, el directorio y los comités, a fin de certificar el cumplimiento de estándares y necesidades de la entidad.

De esta manera, la combinación de calificación adecuada, formación continua y evaluación del desempeño favorece una supervisión eficaz y garantiza que la institución financiera cumpla sus objetivos estratégicos de forma ética, sostenible y alineada con las expectativas de las partes interesadas (*stakeholders*).

3) Gestión de riesgos.

Para que la gestión de riesgos sea efectiva desde el gobierno corporativo, en primer lugar, se debe implementar un marco integral de gestión de riesgos, bajo estándares internacionales, que cubra los distintos tipos de riesgo, con sistemas de control y monitoreo accesibles para las instancias de gobierno. Ello permite detectar anomalías o fraudes

1.- Por ejemplo, si una institución es muy grande, se recomienda que se cuente con un comité de riesgos y un director de riesgos (CRO) para que las actividades relacionadas con dicho tema puedan ser realizadas con la importancia que requiere y conforme a la relevancia que enfrenta la institución (Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe, 2024).

potenciales en tiempo real y desarrollar un apetito por el riesgo coherente con la estrategia.

En segundo lugar, se debe fomentar una cultura de riesgos sólida y una comunicación transversal, con órganos de gobierno independientes, responsabilidades bien definidas y el número suficiente de personas cualificadas. Con estos elementos se cuenta con las herramientas necesarias para la adecuada vigilancia de las actividades de riesgo.

4) Manejo de los conflictos de interés.

Dado que los conflictos de interés pueden afectar la objetividad y la eficacia del gobierno corporativo, así como la confianza de las partes interesadas en la institución, es necesario aplicar políticas y códigos internos (transparencia, confidencialidad, ética, entre otros) para garantizar una toma de decisiones imparcial y fortalecer la independencia de las personas del directorio.

5) Cumplimiento normativo. La función de cumplimiento es esencial para certificar que las instituciones financieras acatan no solo las normativas locales impuestas por los órganos de control, sino también estándares y obligaciones internacionales como la Ley de Cumplimiento Tributario de Cuentas Extranjeras (FATCA). Debe existir una unidad, oficial o comité de

cumplimiento con funciones claramente separadas de la gestión operativa y con medios adecuados para la toma de decisiones.

6) Auditoría interna. Dentro del sistema de control, se debe implementar un equipo de auditoría interna que evalúe la eficacia del control interno en los ámbitos operativos y financieros y que garantice el cumplimiento de procedimientos y políticas. Este equipo o comité debe ser independiente de otras áreas y realizar auditorías internas periódicas, así como coordinar las auditorías externas cuando corresponda.

7) Políticas de retribución. Para mantener la confianza y la estabilidad institucional, y crear incentivos adecuados al manejo de riesgos alineados con los objetivos e intereses de largo plazo de la entidad y de sus partes interesadas, es necesario implementar políticas de retribución que promuevan el desempeño sostenible, sean equitativas y transparentes, con criterios objetivos, y que desincentiven conductas que generen riesgos excesivos o decisiones que favorezcan ganancias a expensas de la estabilidad institucional.

Para su diseño y gestión, conforme al tamaño y a las necesidades de la entidad, puede constituirse un comité de retribución con miembros independientes de otras áreas, que supervise activamente

la estructura de compensaciones y el cumplimiento de las políticas en todos los niveles, evitando conflictos de interés.

8) Transparencia y divulgación. La rendición de cuentas, la comunicación interna fluida y la divulgación de información financiera y no financiera son esenciales para la imagen y la confianza de la entidad ante sus partes interesadas. Por ello, es necesario publicar informes con datos relevantes—objetivos institucionales, situación financiera, estructura, políticas, métricas de sostenibilidad, gestión de riesgos, entre otros— que sean claros y comprensibles. Se recomienda adoptar marcos y estándares internacionales para la transparencia financiera y la divulgación y utilizar plataformas digitales.

En el Anexo 1 se pueden encontrar en detalle los principios y pilares de cada uno de los manuales y documentos consultados.

Con la adopción de estas buenas prácticas

de gobierno corporativo se mejoran las decisiones estratégicas y prudenciales dentro de las instituciones financieras, se fortalece su reputación en el manejo responsable de los depósitos e inversiones de la población y se reduce la exposición a riesgos operativos y financieros, así como a fraudes, conflictos de interés o errores contables.

De esta manera, se fomenta la estabilidad de las instituciones y de todo el sistema financiero, permitiéndoles resistir mejor las recesiones y las crisis financieras, reducir el riesgo sistémico y fortalecer la estabilidad y el desarrollo macroeconómico de los países.

Así, el gobierno corporativo no solo es la herramienta esencial para la consecución de los objetivos de la entidad, sino también un elemento clave en la solidez del sistema financiero, con capacidad para influir positivamente en el crecimiento económico de un país.



Prácticas de gobierno corporativo en Ecuador y análisis comparativo

Una vez definido el marco teórico que sustenta la existencia, la importancia y las buenas prácticas del gobierno corporativo, el presente estudio busca determinar su aplicación en la práctica; es decir, cómo se estructura y funciona dentro de las entidades financieras tanto en Ecuador como a escala internacional. Esto es relevante porque permite evidenciar si las prácticas locales recogen las mejores prácticas definidas a nivel mundial, cómo se implementan las prácticas locales y si pueden potenciarse tomando como referencia las recomendaciones internacionales y las experiencias de otros países.

Para lograrlo, en primer lugar, se analiza el panorama en el que se desenvuelven las entidades financieras en el Ecuador y, posteriormente, se exponen las prácticas de gobierno corporativo en el país y su contraste con las buenas prácticas internacionales y con las de otros contextos.

Panorama general del sistema financiero ecuatoriano

En Ecuador, las actividades financieras — que implican la captación e intermediación

de los recursos del público— se encuentran reguladas desde la Constitución de la República en el artículo 308 ², en el que se destaca que su finalidad principal es preservar los depósitos del público, atender las necesidades de financiamiento de los diversos actores de la sociedad e intermediar de forma eficiente los recursos captados.

Con el fin de cumplir este mandato, el país cuenta con un marco jurídico e institucional para los actores del sistema financiero, que busca asegurar que las actividades financieras sean ejecutadas por instituciones formales, con personal bien capacitado y capaz de desempeñar estas actividades de manera legal y eficiente, optimizando recursos y mitigando los riesgos inherentes a su operación. En este marco se incluye el cumplimiento de reglas, principios y preceptos básicos para la aplicación de un buen gobierno corporativo en su gestión.

Debido a que el sistema financiero se compone de los sectores público, privado y del popular y solidario, cada uno con normas y entidades de control específicas y diferenciadas para garantizar

2.- Art. 308.- Las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable. El Estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito. Se prohíben las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura. La regulación y el control del sector financiero privado no trasladarán la responsabilidad de la solvencia bancaria ni supondrán garantía alguna del Estado. Las administradoras y administradores de las instituciones financieras y quienes controlen su capital serán responsables de su solvencia. Se prohíbe el congelamiento o la retención arbitraria o generalizada de los fondos o depósitos en las instituciones financieras públicas o privadas" (CRE, 2008, art. 308).

su estabilidad, transparencia y solidez³, existe un marco normativo para la banca pública y privada y otro para las entidades del sistema financiero popular y solidario.

Esta distinción obedece a la estructura de capital de cada tipo de entidad. Por ejemplo, el sector público se conforma por entidades estatales cuyos clientes son, principalmente, personas y grupos menos favorecidos con dificultad de obtener financiamiento; en el sector privado, las instituciones son sociedades de capital cuyos interesados son las personas accionistas y los sectores productivos y estratégicos del Ecuador. De igual modo, en la economía popular y solidaria, las organizaciones son sociedades de personas cuyos beneficiarios son los socios y las comunidades en las que desempeñan sus actividades.

Bajo este esquema, puede entenderse que haya una norma para gobierno corporativo para las instituciones públicas y privadas y otro para las que forman parte de finanzas populares y solidarias, sin embargo, considerando que el objetivo de los órganos de gobierno sin importar la estructura de capital de las entidades, es cuidar los intereses de sus *stakeholders*, velar por la estabilidad financiera, la sostenibilidad de las operaciones y proteger los depósitos de la población como indica la Constitución, las normativas de gobierno corporativo para los sectores financieros tienen un

mismo propósito, por lo cual se hace un análisis comparativo entre las regulaciones y prácticas de las entidades financieras del Ecuador con relación a otros países y los principios fundamentales de la gestión de gobierno corporativo.

Análisis comparativo

Para evidenciar de manera detallada cómo se maneja el gobierno corporativo en Ecuador, de modo que puedan realizar comparaciones con las buenas prácticas internacionales y con experiencias de otros países, se efectúa un análisis que consiste en revisar y comparar:

- Las principales prácticas internacionales mencionadas en la sección anterior; junto con los pilares mínimos que deberían considerarse;
- La normativa ecuatoriana relacionada a gobierno corporativo y sus instancias;
- Los reglamentos y directrices de gobierno corporativo de países vecinos como Perú, Colombia y Brasil —por su cercanía y similitud con Ecuador en la estructura de su sistema financiero— y de Alemania, México y Canadá —por su relevancia en cuanto a gobierno corporativo—⁴.

De este ejercicio se obtuvieron los siguientes resultados:

3.- Constitución de la República (2008), art. 309 y Código Orgánico Monetario y Financiero (2014), art.15.

4.- Para ver el listado completo de documentos revisados, dirigirse al Anexo 2.

Estructura de gobierno corporativo y funciones de sus instancias

Bajo la premisa de que el gobierno corporativo es el instrumento director de las actividades de una institución, para

establecer y mejorar tanto la gestión, la capacidad y la transparencia de sus acciones, este debe contar con una estructura clara y precisa y con miembros independientes con altos conocimientos del negocio financiero.

TABLA 1. CUMPLIMIENTO DE BUENAS PRÁCTICAS DE ESTRUCTURA DE GOBIERNO CORPORATIVO Y FUNCIONES

Buenas prácticas	Ecuador	Alemania	México	Canadá	Perú	Colombia	Brasil
Bancos							
Establecer una instancia que sea la máxima responsable de la entidad, capaz de supervisar correctamente las operaciones estratégicas y velar por los intereses de los <i>stakeholders</i> .	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Establecer un órgano para la gestión diaria.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Según las necesidades, establecer comités u órganos con experiencia técnica relevante, que apoyen a las actividades de supervisión y operatividad.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cada órgano debe tener funciones visiblemente estipuladas y ser independientes unas de otras.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cooperativas u organizaciones de ahorro y crédito							
Establecer una instancia que sea la máxima responsable de la entidad, capaz de supervisar correctamente las operaciones estratégicas y velar por los intereses de los <i>stakeholders</i> .	✓	✓	✓	—	—	✓	✓
Establecer un órgano para la gestión diaria.	✓	✓	✓	—	—	✓	✓
Según las necesidades, establecer comités u órganos con experiencia técnica relevante, que apoyen a las actividades de supervisión y operatividad.	✗	✓	✓	—	—	✓	✓
Cada órgano debe tener funciones visiblemente estipuladas y ser independientes unas de otras.	✗	✓	✓	—	—	✓	✓

Elaboración: RFD.

En las normativas ecuatorianas relacionadas con la estructura de gobierno corporativo, se observa que las entidades del sector financiero público, privado y del Sistema Financiero Popular y Solidario (SFPS) siguen las buenas prácticas de instaurar las instancias de máximo órgano de gobierno, gerencia y comités con funciones claramente definidas. Sin perjuicio de ello, existen particularidades que conviene destacar.

En lo relativo a la normativa para el sistema de bancos, se establece una estructura de gobierno que apoya la gestión de las instancias directivas; tal es así que, de forma obligatoria, se deben conformar seis comités (Auditoría, Administración Integral de Riesgos, Retribuciones, Ética y Cumplimiento), los cuales deben contar con la formalidad respectiva — conformación, periodicidad de reuniones, roles y atribuciones—, sin distinción del tamaño de la entidad. Sin embargo, cuando se analiza la norma establecida para las entidades del SFPS, se requiere la creación de dos comités (Comisión Especial de Resolución de Conflictos y Administración Integral de Riesgos), y su conformación depende del segmento en el que se encuentra la entidad financiera (tamaño de activos). Por ejemplo, en las entidades de los segmentos 1, 2 y 3 se debe establecer un comité de administración de riesgos y una unidad o una persona administradora de riesgos; en cambio, para las entidades de los segmentos 4 y 5 esto no se solicita y las actividades correspondientes son

asumidas por los Consejos de Vigilancia o de Administración o por la representación legal.

Si bien las buenas prácticas establecen que la estructura de gobierno debe ser proporcional al tamaño, la complejidad, la relevancia, el perfil y el modelo de negocio de las instituciones, queda la interrogante sobre si una estructura menos compleja contribuye a una mejor gestión institucional, especialmente en ámbitos de alta especialidad e impacto como la gestión de riesgos.

Cabe mencionar que una estructura de gobierno no solo la componen la alta dirección o los comités; también deben considerarse las distintas instancias que soportan la gestión y que permiten que la entidad cuente con un ambiente de control interno adecuado, a fin de precautelar el correcto funcionamiento de las operaciones. En este punto se identifica otra particularidad: en las entidades del SFPS de los segmentos 3, 4 y 5 no existe la obligación de contar con una persona o unidad de riesgos especializada, lo que se contrapone con la buena práctica de que cada instancia de gobierno sea independiente, para evitar conflictos de interés o interconexiones que puedan afectar la estabilidad de la institución.

Finalmente, las mejores prácticas contemplan que el directorio debe estar compuesto por miembros independientes, sin conflictos de interés, con reputación ética y profesional, y con experiencia

externa que no esté involucrada en la gestión diaria, pero que pueda ofrecer supervisión objetiva; esto no se contempla de forma explícita en ninguna de las dos normativas.

Todos estos aspectos van más allá de diferencias entre instituciones, normativas y países. Uno de los pilares críticos para una buena gobernanza es contar con una estructura claramente definida, con roles y responsabilidades bien establecidos, pues esta conformación contribuye a una mejor toma de decisiones estratégicas y a la consecución de los objetivos de la institución financiera.

Idoneidad de los miembros de las instancias de gobierno

La idoneidad, en el contexto del gobierno corporativo, se refiere al conjunto de cualidades, competencias, experiencia, integridad y comportamiento ético que deben cumplir los miembros de los órganos de gobierno —como directorio, consejos de administración y de vigilancia, y comités— para garantizar una toma de decisiones responsable, transparente y alineada con los intereses de la entidad y de sus partes interesadas (*stakeholders*).

TABLA 2. CUMPLIMIENTO DE BUENAS PRÁCTICAS DE IDONEIDAD DE LOS MIEMBROS DE INSTANCIA DE GOBIERNO

Buenas prácticas	Ecuador	Alemania	México	Canadá	Perú	Colombia	Brasil
Bancos							
Los miembros del gobierno corporativo deben pasar por un proceso de calificación adecuado que contenga requisitos de profesionalización, que considera formación profesional, experiencia y conocimiento en ramas afines a la actividad financiera, liderazgo y toma de decisiones.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
El proceso de elección se puede apoyar con un comité especializado.	✗	✓	✗	✓	✗	✓	✓
Implementar programas de capacitación continua en temas clave para que los miembros del gobierno estén actualizados y preparados para afrontar desafíos emergentes.	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✓
Establecer evaluaciones periódicas de desempeño tanto para altos cargos como para los comités, para certificar que sigan cumpliendo con los estándares y necesidades de la entidad.	✗	✓	✗	✗	✓	✓	✓

Buenas prácticas	Ecuador	Alemania	México	Canadá	Perú	Colombia	Brasil
Cooperativas u organizaciones de ahorro y crédito							
Los miembros del gobierno corporativo deben pasar por un proceso de calificación adecuado que contenga requisitos de profesionalización, que considera formación profesional, experiencia y conocimiento en ramas afines a la actividad financiera, liderazgo y toma de decisiones.	×	×	×	—	—	×	✓
El proceso de elección se puede apoyar con un comité especializado.	×	×	×	—	—	×	×
Implementar programas de capacitación continua en temas clave para que los miembros del gobierno estén actualizados y preparados para afrontar desafíos emergentes.	×	✓	✓	—	—	×	✓
Establecer evaluaciones periódicas de desempeño tanto para altos cargos como para los comités, para certificar que cumplan con los estándares y necesidades de la entidad.	×	×	×	—	—	×	✓

Elaboración: RFD.

En las entidades del sistema financiero ecuatoriano, y en concordancia con las buenas prácticas sobre idoneidad de los miembros del gobierno corporativo, se implementa un proceso de calificación para las personas candidatas a integrar el directorio, para la representación legal y para las vocalías de los consejos de administración y de vigilancia. Este proceso es realizado por la Superintendencia de Bancos (SB) y por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), según corresponda. Sin embargo, existen aspectos que diferencian a las instituciones del sector privado y a las de la economía popular y solidaria que conviene destacar.

Los requisitos de profesionalización, que consideran formación profesional, experiencia y conocimiento en ramas

afines a la actividad financiera, para los miembros del gobierno corporativo en los bancos no hacen distinción por tamaño; es decir, aplican los mismos criterios en todas las entidades y para todos los miembros, los cuales son que deben tener título universitario de tercer o cuarto nivel en profesiones vinculadas al negocio financiero y experiencia profesional de por lo menos 5 años en el campo bancario, financiero o afines.

Esta es una diferencia frente a las entidades del Sistema Financiero Popular y Solidario (SFPS), en las que los requisitos varían según el segmento (tamaño de activos), es decir, no se exige el mismo nivel de profesionalización a todos los segmentos ni a todos los miembros del gobierno corporativo por igual. Por ejemplo, para

las vocalías de los consejos, no todos los miembros deben cumplir con el requisito de formación profesional pues en el segmento 1 solo se requiere que el 75% de los miembros posea título de tercer o cuarto nivel en áreas relacionadas con la actividad financiera; en los segmentos 2 y 3 este porcentaje baja al 45%; y, para los segmentos 4 y 5, es del 30%. Otro ejemplo se observa en la gerencia, pues las personas postulantes deben contar con ocho años de experiencia en cooperativas de ahorro y crédito u otras entidades del sistema financiero nacional; para el segmento 2 se requieren solamente seis años; para el segmento 3 baja a cuatro años; y, para los segmentos 4 y 5 solo se requiere tres y dos años, respectivamente.

Aunque las buenas prácticas señalan que los requisitos de profesionalización pueden ajustarse en función del tamaño, las necesidades, la complejidad y el perfil de riesgo de la institución financiera, no debe perderse de vista que todas las personas integrantes de los órganos de gobierno deben estar en capacidad de supervisar correctamente las operaciones estratégicas de la entidad, promover la creación de valor y su sostenibilidad en el tiempo. Para ello necesitan conocimientos, experiencia y habilidades suficientes para comprender el negocio que pretenden dirigir, así como para identificar y mitigar los riesgos a los que está expuesto.

Las personas miembros del directorio y de los consejos deben contar con

conocimientos en finanzas, gestión de riesgos, regulación financiera y productos financieros; experiencia previa en instituciones financieras o en cargos de alta dirección; familiaridad con las leyes y regulaciones locales e internacionales que rigen las actividades financieras; capacidad para comprender y evaluar estados financieros, auditorías y reportes; y dominio de la identificación, evaluación y mitigación de riesgos financieros, operativos, de crédito, reputacionales, entre otros.

Si bien en las entidades del SFPS se establecen requisitos, se observa que las condiciones son menos exigentes dependiendo del segmento en el que se ubique la entidad, así como estructuras menos sofisticadas. Este hecho se contrapone con la buena práctica relativa al nivel de profesionalización y conocimiento que deben acreditar las instancias de gobierno, responsables últimas de las decisiones estratégicas.

Por otro lado, se evidencia que la buena práctica de implementación de capacitaciones no se aplica de manera obligatoria en todas las entidades financieras ecuatorianas. En los bancos, aunque el perfil exigido para las instancias de gobierno es de alta especialidad, la normativa no contempla una obligación de capacitación continua para los miembros del directorio. En el caso de las instituciones del SFPS, la SEPS establece que las personas gerentes deben cursar al

menos 60 horas en programas impartidos por dicha institución dentro de los 12 meses desde su calificación y registro; y que las personas vocales de los consejos cumplan 60 horas (segmento 1), 40 horas (segmentos 2 y 3) o 20 horas (segmentos 4 y 5) en el mismo plazo, sujetas a supervisión y verificación por parte del organismo de control. No obstante, dada la especialidad técnica y la sensibilidad de los temas que atienden los órganos de gobierno, estos mínimos podrían resultar insuficientes, más aún cuando para el SFPS no se exige el mismo nivel de profesionalización a todos los miembros del gobierno corporativo.

Es fundamental analizar si la profundidad y complejidad de las capacitaciones realmente fortalecen las habilidades, actitudes y comportamientos de las personas integrantes de gobierno en todas las entidades, de modo que sus decisiones estratégicas y operativas se alineen con los desafíos actuales y con los cambios constantes del mercado que enfrenta el sistema financiero, generando valor tanto para la institución como para la población.

En Alemania, Brasil y México, estas prácticas, aunque no son obligatorias, sí se implementan a través de academias e institutos de formación específica para el sistema cooperativo y bancario. Se enfocan en programas de desarrollo profesional, talleres, certificaciones y diplomados dirigidos a directivos, juntas ejecutivas y personal especializado, orientados no solo a impartir conocimientos, sino también

a fortalecer la gestión estratégica, la gestión de riesgos y la implementación de prácticas de buen gobierno.

Asimismo, se observa que la normativa no contempla la evaluación de la gestión de los órganos de gobierno. Es esencial realizar revisiones periódicas de desempeño del directorio, de los consejos de administración y de vigilancia, y de los comités especializados, para asegurar el cumplimiento de los estándares de gobernanza. Este debe ser un proceso formal y permanente, exigido por el organismo de control, con seguimiento de su cumplimiento.

En consecuencia, dentro de las entidades financieras del país no se cuenta con mecanismos de evaluación del gobierno corporativo que reflejen la eficacia y eficiencia en la toma de decisiones y su impacto en el desarrollo y la estabilidad del sistema financiero en su conjunto.

Cabe señalar que estas buenas prácticas sí se realizan en Alemania y Brasil: la Ley Bancaria Alemana y el Banco Central de Brasil exigen evaluaciones de desempeño a los órganos de dirección y de supervisión de las entidades financieras bajo su control. Dichas evaluaciones incluyen análisis de la eficacia y eficiencia en la toma de decisiones, del cumplimiento de responsabilidades, del liderazgo, del compromiso y de la competencia técnica, entre otros aspectos. En el caso de los bancos cooperativos alemanes y de las cooperativas de crédito brasileñas,

se aplica la misma evaluación que a los bancos comerciales, con la diferencia de que se valoran elementos como la adhesión a los principios cooperativos y se ajustan los procesos para su naturaleza cooperativa y la relación más directa con las personas socias.

Como puede observarse, la idoneidad de los miembros del gobierno corporativo es un tema de gran relevancia, pues de ella depende la calidad y la efectividad en la toma de decisiones dentro de la entidad financiera, lo que se reflejará en los resultados obtenidos. Por lo tanto, el establecimiento de requisitos y procesos adecuados para la selección de personal de altos cargos —que consideren la profesionalización, el mantenimiento

de competencias y la evaluación del desempeño— es esencial. Estos aspectos deben estar presentes en todas las entidades financieras, fortalecerse continuamente y actualizarse de manera permanente para responder a los desafíos y oportunidades del sistema financiero.

Gestión de riesgos

Debido a la naturaleza de las actividades de intermediación financiera, las instituciones que operan en este campo están expuestas a diversos riesgos que el gobierno corporativo debe identificar, evaluar, gestionar y mitigar, además de dirigir acciones y mejorar procesos para alcanzar los objetivos propuestos y mantener la sostenibilidad de la entidad.

Tabla 3. Cumplimiento de buenas prácticas de gestión de riesgos

Buenas prácticas	Ecuador	Alemania	México	Canadá	Perú	Colombia	Brasil
Bancos							
Marco robusto de gestión de riesgos.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sistemas de control y monitoreo para los miembros del gobierno corporativo que les permita detectar anomalías o fraudes potenciales en tiempo real y puedan desarrollar un buen apetito del riesgo.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Metodologías de gestión de riesgos.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sistemas de información robustos.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Fuerte cultura y comunicación sobre riesgos en toda la entidad.	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✓
Órganos de gobierno independientes con responsabilidades bien definidas y con el número suficiente de empleados cualificados.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Buenas prácticas	Ecuador	Alemania	México	Canadá	Perú	Colombia	Brasil
Cooperativas u organizaciones de ahorro y crédito							
Marco robusto de gestión de riesgos.	✗	✗	✓	—	—	✓	✓
Sistemas de control y monitoreo para los miembros del gobierno corporativo que les permita detectar anomalías o fraudes potenciales en tiempo real y puedan desarrollar un buen apetito del riesgo.	✗	✗	✓	—	—	✓	✓
Metodologías de gestión de riesgos.	✗	✗	✓	—	—	✓	✓
Sistemas de información robustos.	✗	✗	✓	—	—	✓	✓
Fuerte cultura y comunicación sobre riesgos en toda la entidad.	✗	✗	✗	—	—	✗	✗
Órganos de gobierno independientes con responsabilidades bien definidas y con el número suficiente de empleados cualificados.	✗	✗	✓	—	—	✓	✓

Elaboración: RFD.

En Ecuador, los bancos privados, conforme a la normativa y a las buenas prácticas, cuentan con un marco de gestión integral de riesgos acorde con su perfil, que les permite identificar, medir, controlar y monitorear sus exposiciones, así como establecer estrategias para su mejor desempeño. Además, disponen de sistemas de información que apoyan la toma de decisiones y la definición del apetito por el riesgo; todo ello se encuentra a disposición no solo del gobierno corporativo, sino también del organismo de control para su supervisión.

Las entidades del Sistema Financiero Popular y Solidario (SFPS), de acuerdo con la normativa y las buenas prácticas, también cuentan con marcos y estrategias

para la administración de riesgos, aunque estos difieren según el tamaño de la institución. En los segmentos 1, 2 y 3, la gestión se orienta a la identificación, medición, priorización, control, mitigación, monitoreo y comunicación de todos los riesgos, conforme a la naturaleza y el volumen de sus operaciones. En los segmentos 4 y 5, en cambio, el enfoque se limita al monitoreo de límites de concentración de créditos, morosidad, concentración de depósitos, liquidez y solvencia. Asimismo, solo las entidades de los segmentos 1 y 2 tienen la obligación de mantener un sistema de información para el gobierno corporativo; en los segmentos 3, 4 y 5 su implementación es facultativa.

Esto supone un desafío para el gobierno

corporativo de las entidades más pequeñas del SFPS que, con recursos y herramientas más limitadas, deben tomar decisiones y definir su apetito por el riesgo en un entorno donde los riesgos pueden ser iguales o superiores a los de instituciones más grandes, dado que ejercen las mismas actividades de intermediación y atienden a la misma población.

La situación se acentúa al examinar las instancias que deben implementarse dentro de la estructura de gobierno para la gestión de riesgos. En el sistema de bancos, la normativa establece la existencia de un Comité de Administración Integral de Riesgos, del cual forma parte al menos una persona del directorio; además, exige la conformación de una unidad de riesgos independiente de las áreas de gestión comercial y operativa, integrada por personal con alto conocimiento y experiencia en la materia. Complementariamente, pueden crearse subunidades especializadas o ampliarse el número de miembros del comité en proporción a la naturaleza, complejidad y volumen de las operaciones, con monitoreo y reportes periódicos al directorio para la toma de decisiones.

En las entidades del SFPS, la normativa expedida en 2023 dispone que solo las organizaciones de los segmentos 1 y 2 cuenten con comité de administración integral de riesgos y con unidad de riesgos exclusiva para esta tarea e independiente de otras áreas, usualmente integrada

por una persona. En el segmento 3 existe comité y administración de riesgos, pero esta última no es independiente y asume otras funciones; y, en los segmentos 4 y 5, no se exige comité, unidad ni responsable específico: el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia o la representación legal asume dichas tareas.

La industria financiera es, por definición, un negocio de riesgo, lo que exige estructura sólida y capacidad técnica, operativa y tecnológica para gestionar adecuadamente las exposiciones. Establecer un menor marco de exigencia entre entidades que operan en el mismo sistema financiero puede suponer un peligro para la sostenibilidad; sus efectos se observan en indicadores como la cartera en riesgo y la cobertura de provisiones.

En Brasil, Colombia y Canadá se otorga alto protagonismo a la administración del riesgo dentro del gobierno corporativo: se evidencia la presencia de un director de riesgos (Chief Risk Officer, CRO) en instituciones de importancia sistémica o de alta complejidad, ejecutivo responsable de evaluar riesgos financieros, diseñar políticas, garantizar el cumplimiento normativo y monitorear el impacto de factores externos con un nivel especializado.

También, en Perú el comité de riesgos puede contar con una unidad específica para analizar riesgos de crédito, dada su particularidad e importancia; además, la Superintendencia puede requerir la

constitución de comités o unidades a las entidades que considere pertinente —por complejidad o por incumplimientos—, asegurando que, independientemente del tamaño, todas cuenten con la capacidad y los recursos suficientes para gestionar adecuadamente los riesgos.

En Canadá, para entidades pequeñas y menos complejas, la junta directiva puede administrar el riesgo mediante la creación de un comité de riesgos dentro de su propia estructura —en lugar de un comité separado—, siempre que sus integrantes acrediten habilidades, dispongan de información y cuenten con el tiempo necesario para una supervisión efectiva a nivel de toda la entidad; situación no prevista en la normativa ecuatoriana.

Por tanto, la administración del riesgo por parte del gobierno corporativo debe

ocupar un lugar central en las instituciones financieras. Por la naturaleza de sus operaciones, los riesgos afrontados exigen recursos, metodologías y capacidades suficientes para tomar decisiones informadas y sobrellevar contingencias, de modo que la entidad se mantenga estable y se fortalezca la confianza de la población en el sistema financiero.

Manejo de los conflictos de interés

Para el gobierno corporativo de las instituciones financieras es prioritaria la mitigación de los conflictos de interés, pues estos pueden afectar de manera significativa a la objetividad y la eficacia de las operaciones de la entidad, poner en riesgo su correcto funcionamiento y minar la confianza de las partes interesadas (stakeholders).

Tabla 4. Cumplimiento de buenas prácticas de conflictos de interés

Buenas prácticas	Ecuador	Alemania	México	Canadá	Perú	Colombia	Brasil
Bancos y cooperativas u organizaciones de ahorro y crédito							
Aplicar políticas y códigos internos de transparencia, confidencialidad, ética, entre otros, para garantizar una toma de decisiones imparcial y se fortalezca la independencia de los miembros del directorio.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Elaboración: RFD.

En Ecuador se implementan buenas prácticas contra los conflictos de interés, aunque su aplicación difiere según el tipo de entidad. En los bancos, a través del código de buen gobierno corporativo, se establece una política para evaluar

y resolver conflictos de interés que considera las relaciones de propiedad y de gestión de accionistas, socios y directores. Además, deben remitir trimestralmente a la Superintendencia de Bancos (SB) un informe sobre situaciones en las que

algún miembro del gobierno corporativo o de la administración pueda estar incurso en conflicto de interés (por ejemplo: contratación de personas que reporten jerárquica o funcionalmente a familiares dentro de la misma unidad; aspirar a un alto cargo en la administración por intereses económicos; reportar ventajas a terceros; evitar ganancias para la entidad; o no verificar una separación nítida de funciones en cargos gerenciales). De manera complementaria, cuentan con un código de ética; el comité de ética establece procedimientos para prevenir conflictos de interés y el comité de auditoría conoce y analiza aquellos que puedan contravenir principios de control interno e informa al directorio.

En las entidades del Sistema Financiero Popular y Solidario (SFPS), el Consejo de Administración aprueba el Código de Ética y Comportamiento, que incorpora la forma de prevenir, detectar, manejar, evaluar y resolver los conflictos de interés que puedan presentarse entre la Asamblea o Junta General, los consejos, la gerencia, el personal, las personas auditoras, los socios u otros integrantes. También define las instancias de resolución y el proceso integral de administración de los conflictos. Este código incluye infracciones y sanciones que son gestionadas por la Comisión Especial de Resolución de Conflictos, primera instancia para recibir, investigar, preparar el expediente y resolver denuncias, reclamos y demás conflictos. Para ello, dirige un procedimiento

regulado en el reglamento interno, con condiciones mínimas de funcionamiento y canales para presentar denuncias, reclamos e impugnaciones. Si el conflicto no se resuelve al interior de la organización, puede recurrirse al organismo de control.

Cabe mencionar que, en la información revisada, no se observa que la SEPS solicite a las entidades bajo su supervisión informes periódicos sobre identificación de casos de conflictos de interés.

Las experiencias internacionales pueden reforzar estas prácticas. En Canadá, la Ley Bancaria exige la creación de un comité especializado de revisión de conducta dentro de las entidades financieras, encargado de verificar el cumplimiento de los estándares éticos aplicables a directores, ejecutivos y personal, y de asegurar la adopción de los códigos de conducta. En Perú, las entidades deben presentar a la superintendencia sus políticas y procedimientos para prevenir, detectar, gestionar y revelar los conflictos de interés del directorio; además, se exige excluir de la aprobación de operaciones con partes relacionadas a quienes tengan conflictos, garantizar la separación de funciones en áreas de riesgos, negocios y finanzas, y contar con procesos de decisión que eviten conflictos. Específicamente para cooperativas de ahorro y crédito, en Colombia la Superintendencia exige política y procedimiento de conflictos de interés, y en Alemania la Ley de Sociedades Cooperativas prevé sanciones

y multas para estos casos, ejecutadas por el Ministerio Federal de Justicia y la Oficina Federal de Justicia.

La evidencia sugiere que, mientras más específicas sean las iniciativas, los procedimientos y las sanciones contra los conflictos de interés, y mientras más supervisión exista por parte de los organismos de control, mayor es el desincentivo de prácticas que perjudican a la entidad tanto económica como reputacionalmente, un aspecto especialmente delicado dada la naturaleza de la intermediación financiera.

Cumplimiento normativo

Para asegurar el cumplimiento de las normas locales e internacionales que rigen las actividades económicas y financieras, una buena práctica es contar con un oficial, comité o dirección de cumplimiento normativo (compliance officer), responsable de analizar y verificar que la entidad actúe conforme a las leyes y regulaciones aplicables, previniendo sanciones e incluso suspensiones de operación.

Tabla 5. Cumplimiento de buenas prácticas de cumplimiento normativo

Buenas prácticas	Ecuador	Alemania	México	Canadá	Perú	Colombia	Brasil
Bancos y cooperativas u organizaciones de ahorro y crédito							
Implementar un oficial, comité de cumplimiento o director para asegurar el cumplimiento de las normativas locales e internacionales.	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✗

Elaboración: RFD.

En las entidades financieras del Ecuador, no se implementa una instancia específica e independiente de cumplimiento normativo; estas actividades suelen asumirse como parte de las funciones de los comités y unidades de auditoría interna, cuyo proceso de evaluación es ex post. La diferencia central con la función de cumplimiento es que esta última ejerce una acción preventiva, independiente y transversal, es decir, alerta de forma concurrente a la alta administración sobre obligaciones normativas para asegurar su implementación oportuna y evitar brechas y sanciones.

En Colombia, en entidades pequeñas, el departamento legal suele encargarse de estas tareas; en Brasil, los grandes bancos combinan unidades de cumplimiento con otras de control. En Alemania, Perú y México se implementa un oficial de cumplimiento u órgano de vigilancia a nivel gerencial, con funciones de proponer políticas, procedimientos, metodologías y sistemas de control interno para el cumplimiento adecuado de la normativa y de informar al máximo órgano de dirección.

En los países que no cuentan con una instancia específica e independiente de

cumplimiento, se procura compensar mediante un control interno más robusto.

Auditoría interna

La auditoría interna es esencial en las instituciones financieras: es el mecanismo que permite evaluar si los controles internos funcionan correctamente y si

las políticas se implementan de manera efectiva, contribuyendo a la consecución de los objetivos financieros y no financieros de la entidad. Por ello, el gobierno corporativo debe contar en su estructura con un equipo de auditoría dotado de capacidades y herramientas adecuadas.

Tabla 6. Cumplimiento de buenas prácticas de auditoría interna

Buenas prácticas	Ecuador	Alemania	México	Canadá	Perú	Colombia	Brasil
Bancos							
Implementar un equipo de auditoría interna para evaluar la eficacia del sistema de control interno en los temas operativos y financieros, y garantizar que los procedimientos y políticas se estén cumpliendo.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cooperativas u organizaciones de ahorro y crédito							
Implementar un equipo de auditoría interna para evaluar la eficacia del sistema de control interno en los temas operativos y financieros, y garantizar que los procedimientos y políticas se estén cumpliendo.	✗	✓	✓	—	—	✓	✓

Elaboración: RFD.

En los bancos ecuatorianos, de forma obligatoria, se constituyen comités permanentes de auditoría a nivel de directorio, encargados de fortalecer el sistema de control interno (operacional y financiero), de relacionarse con la auditoría externa y con las calificadoras de riesgo, y de mantenerse informados sobre el cumplimiento de políticas institucionales y de disposiciones legales y normativas. Sus miembros son independientes de la gestión operativa o de negocios; al menos una persona debe ser profesional experta en finanzas, con conocimientos

adecuados de auditoría y capacidad para interpretar estados financieros; todas deben pasar por la calificación de idoneidad realizada por la SB.

En las entidades del SFPS la implementación es distinta: la función se ejecuta como área —dependiendo del tamaño de la institución—, con la excepción de que el Consejo de Vigilancia cumple el rol de comité de auditoría. Las instituciones de los segmentos 1, 2 y 3 cuentan con un área de auditoría interna incluida en la estructura organizacional, cuyas funciones son vigilar y verificar

el desempeño de las operaciones, comprobar la existencia y el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno y de contabilidad, y verificar el cumplimiento de las disposiciones de los entes de control y de la normativa aplicable. Esta área debe estar conformada por un auditor interno contratado a tiempo completo, dedicado exclusivamente a esta actividad y designado entre las personas calificadas por la SEPS; además, por un auditor especializado en sistemas bajo la supervisión de la auditoría interna.

Por el contrario, en las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 4 y 5, no se requiere incorporar esta área en la estructura. No obstante, el Consejo de Administración pueden disponer la contratación de estos servicios y la selección de profesionales entre quienes estén calificados por la SEPS.

Esta diferencia no se observa en los demás países analizados, donde todas las entidades cuentan con comités o funciones de auditoría en su estructura, independientemente del tipo o del tamaño, dada la importancia de esta función. En efecto, el control interno es una actividad continua, parte del quehacer cotidiano de la institución.

Políticas de retribución

Las políticas de retribución son importantes dentro de las entidades financieras porque no solo incentivan al personal en el desempeño de sus actividades, sino que también desincentivan comportamientos riesgosos que pueden perjudicar a la entidad y afectar su reputación frente al público.

Tabla 7. Cumplimiento de buenas prácticas de políticas de retribución

Buenas prácticas	Ecuador	Alemania	México	Canadá	Perú	Colombia	Brasil
Bancos							
Implementar políticas de retribución que promuevan el desempeño sostenible, sean equitativas, transparentes, con criterios objetivos, que desincentiven comportamientos que generen riesgos excesivos o decisiones que favorezcan ganancias a expensas de la estabilidad de la institución.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Para crear y manejar estas políticas, según el tamaño y las necesidades de la institución, se puede formar un comité de retribución que supervise activamente la estructura de compensaciones y el cumplimiento de las políticas en todos los niveles de la organización.	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓

Buenas prácticas	Ecuador	Alemania	México	Canadá	Perú	Colombia	Brasil
Cooperativas u organizaciones de ahorro y crédito							
Implementar políticas de retribución que promuevan el desempeño sostenible, sean equitativas, transparentes, con criterios objetivos, que desincentiven comportamientos que generen riesgos excesivos o decisiones que favorezcan ganancias a expensas de la estabilidad de la institución.	✓	✓	✓	—	—	✓	✓
Para crear y manejar estas políticas, conforme al tamaño y las necesidades de la institución, se puede formar un comité de retribución que supervise activamente la estructura de compensaciones y el cumplimiento de las políticas en todos los niveles de la organización.	✗	✗	✗	—	—	✗	✓

Elaboración: RFD.

En Ecuador, los bancos conforman un comité de compensaciones encargado de proponer y vigilar la política y la escala de remuneraciones y compensaciones de las personas ejecutivas y de las integrantes del directorio, guardando consistencia con los niveles de riesgo, los horizontes de tiempo, la cultura, los objetivos y la estrategia definidos por la organización, de tal forma que no se afecte su sostenibilidad ni se generen efectos adversos.

Por el contrario, en las entidades del Sistema Financiero Popular y Solidario (SFPS) no se establece un comité interno específico para vigilar el sistema de compensaciones; este se regula mediante la normativa de la Junta de Política y Regulación Financiera, que fija compensaciones máximas para la representación legal, dietas y gastos de representación de los miembros del Consejo de Administración, así como límites a pagos en exceso. Esto plantea

dudas sobre si dicha regulación es suficiente para controlar el esquema de remuneraciones y promover una estrategia adecuada para garantizar los objetivos de la institución, libre de conflictos de interés y riesgos excesivos.

En los países analizados, conforme con las buenas prácticas, se implementan comités y políticas de retribución orientados a apoyar el desarrollo saludable de las instituciones y a desalentar conductas riesgosas. Por ejemplo, en los bancos alemanes, el sistema de remuneraciones —en especial para quienes desempeñan funciones de riesgo y cumplimiento— considera proporciones adecuadas entre remuneración fija y variable para mantener un apetito por el riesgo coherente con la estrategia; en los bancos mexicanos, para las remuneraciones extraordinarias se consideran no solo los resultados del año financiero, sino también los riesgos y el desempeño de la institución a lo largo

de un período, y se recurre a consultorías externas en esquemas de remuneración cuando es necesario; y en los bancos canadienses, el pago de incentivos debe estar vinculado al desempeño individual y al desempeño institucional.

En materia de transparencia del sistema de remuneraciones, en Colombia y Brasil el comité de retribuciones formula informes anuales sobre la política de remuneración de los miembros de la junta directiva y de la alta gerencia, los cuales deben demostrar compatibilidad con las políticas de gestión de riesgos y el control interno, a fin de evitar conflictos de interés.

Por otro lado, en la mayoría de los países analizados que cuentan con normativa para cooperativas y organizaciones de ahorro y crédito, no se implementan comités de remuneración; sin embargo, la legislación dispone que en los estatutos sociales consten la política de remuneración y la distribución de ganancias y pérdidas, acorde con el desempeño de la entidad y la contribución individual. La Asamblea General de Socias y Socios debe establecer,

de forma clara y documentada, los criterios de remuneración para las personas integrantes de los consejos. Se busca que las remuneraciones de los cargos estratégicos sean claras y objetivas.

En síntesis, dada la relevancia de las remuneraciones en el gobierno corporativo y conforme con las buenas prácticas, es necesario contar con políticas y monitoreo activo a nivel de toda la organización —desde los niveles más bajos hasta los más altos—, considerando no solo el desempeño y las funciones de las personas, sino también el desarrollo institucional, el apetito por el riesgo y los conflictos de interés potenciales.

Transparencia y divulgación

En el marco de Basilea III, este principio establece que las entidades financieras deben divulgar información clara, precisa, relevante y oportuna sobre su situación financiera, perfil de riesgo, políticas de gestión y gobierno corporativo, de modo que las partes interesadas puedan evaluar su solidez y su gestión de riesgos. A continuación, se evalúan estos estándares.

Tabla 8. Cumplimiento de buenas prácticas de transparencia y divulgación

Buenas prácticas	Ecuador	Alemania	México	Canadá	Perú	Colombia	Brasil
Bancos							
Publicar informes con datos relevantes como los objetivos de la entidad, condición financiera, su estructura, políticas, métricas de sostenibilidad, gestión de riesgos, entre otros, que sean claros y comprensibles.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Adoptar marcos y estándares internacionales para la transparencia financiera y divulgación, y utilizar plataformas digitales.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cooperativas u organizaciones de ahorro y crédito							
Publicar informes con datos relevantes como los objetivos de la entidad, condición financiera, su estructura, políticas, métricas de sostenibilidad, gestión de riesgos, entre otros, que sean claros y comprensibles.	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Adoptar marcos y estándares internacionales para la transparencia financiera y divulgación, y utilizar plataformas digitales.	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Elaboración: RFD.

Para generar confianza y seguridad en sus operaciones, las entidades financieras deben seguir prácticas de transparencia y divulgación que incluyan la publicación de datos relevantes en medios físicos y digitales, e implementar estándares internacionales como las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF, por sus siglas en inglés IFRS), las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC, por sus siglas en inglés IAS), el Pilar 3 de Basilea II y III del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS),

la Norma Especial para la Divulgación de Datos (NEDD/SDDS) del Fondo Monetario Internacional (FMI), los Principios de Contabilidad del Sector Público (IPSAS) de la Federación Internacional de Contadores (IFAC) —cuando aplique a entidades públicas financieras—, así como las recomendaciones de la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) del Consejo de Estabilidad Financiera (FSB) y los estándares GRI del Global Sustainability Standards Board (GSSB) para reportes integrados.

Tabla 9. Estándares internacionales de publicación de datos

Estándar	Organismo Emisor	Descripción
NIIF (IFRS) – Normas Internacionales de Información Financiera	<i>International Financial Reporting Standards Foundation (IFRS Foundation)</i>	Estándares contables globales usados para preparar estados financieros.
NIC (IAS) – Normas Internacionales de Contabilidad (preceden a las NIIF)	<i>IFRS Foundation</i>	NIC 1 (Presentación de estados financieros), NIC 32 (Instrumentos financieros: presentación) y NIC 10 (Hechos posteriores).
Pilar 3 de Basilea II y III – Divulgación de riesgos	<i>Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS)</i>	Requiere que los bancos publiquen información detallada sobre riesgos de crédito, mercado y operacionales, así como capital regulatorio, para promover la disciplina de mercado.
Norma Especial para la Divulgación de Datos (NEDD / SDDS)	<i>Fondo Monetario Internacional (FMI)</i>	Establece requisitos para la publicación regular y precisa de estadísticas macroeconómicas y financieras nacionales, que incluyen datos bancarios y del sector financiero.
Principios de Contabilidad Gubernamental (cuando aplica a entidades públicas financieras)	<i>IFAC - International Federation of Accountants</i>	Aplican a entidades financieras públicas, como bancos centrales o bancos estatales, usando IPSAS (Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público).
TCFD – Task Force on Climate-related Financial Disclosures	<i>Consejo de Estabilidad Financiera (FSB)</i>	No es obligatorio en todos los países, pero muchas instituciones financieras globales adoptan sus recomendaciones para reportar riesgos climáticos y sostenibilidad.
GRI – Global Reporting Initiative (cuando se combina información financiera y no financiera)	<i>Global Sustainability Standards Board</i>	Relevante si la entidad financiera publica reportes integrados (financieros + sostenibilidad)

Elaboración: RFD.

En los sectores financiero público y privado del Ecuador, por normativa, las entidades deben poner a disposición de personas accionistas, usuarios y del público en general, a través de su página web o de folletos, una publicación que contenga, al menos: indicadores financieros; relación de patrimonio técnico frente a activos y contingentes ponderados por riesgo; resumen de la calificación de activos de riesgo; y estados financieros (situación y resultados). Esta información debe difundirse de forma clara, explícita y

comprensible en todos los medios que utilice la entidad, a fin de evitar confusiones o interpretaciones erróneas.

Las entidades del SFPS también están obligadas a difundir información objetiva y homogénea al público a través de su página web institucional o de los medios electrónicos, digitales y/o físicos con los que cuenten. La información mínima incluye misión, visión, objetivos, estatuto, distribución de excedentes, código de ética y comportamiento, normativa sobre elecciones, número de personas socias,

entre otros elementos solicitados por el Código Orgánico Monetario y Financiero y la SEPS. Sin embargo, no todas publican información financiera completa ni de riesgos; por ejemplo, las entidades de los segmentos 4 y 5 no difunden información sobre patrimonio técnico, balances mensuales, liquidez o calificación de riesgos.

De este modo, no todas las entidades del sistema financiero cumplen con la buena práctica de transparencia y divulgación, por lo que la rendición de cuentas tanto a la población como a las autoridades de control y supervisión sobre las actividades realizadas sería un tema importante a fortalecer en el gobierno corporativo, principalmente de las entidades más pequeñas.



Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

El gobierno corporativo constituye uno de los pilares fundamentales para la estabilidad, la confianza, la integridad y la sostenibilidad del sistema financiero, pues establece reglas, transparencia y rendición de cuentas que protegen a personas depositantes e inversionistas y favorecen la estabilidad sistémica. En este contexto, la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo no solo fortalece la confianza de inversionistas y reguladores, sino que también mejora la eficiencia interna y la resiliencia institucional, asegurando decisiones éticas, transparentes y orientadas estratégicamente al largo plazo.

En Ecuador existe un marco normativo desarrollado y diferenciado por sectores (banca, público, economía popular y solidaria), pero la implementación práctica muestra brechas en proporcionalidad, supervisión y capacidades. A continuación, se presentan las principales conclusiones por buena práctica.

• Estructura

El sistema financiero ecuatoriano cuenta con disposiciones regulatorias que definen la estructura de gobierno —incluyendo directorio, consejos, comités especializados y órganos de control interno—. Sin embargo, existen diferencias entre los requisitos exigidos a bancos

privados y públicos y las cooperativas de ahorro y crédito, a pesar de que estos estándares de gobierno corporativo que trascienden la estructura de capital y alcanzan el deber ser de administradores de recursos del público.

Si bien la normativa recoge mejores prácticas y establece que la regulación debe adaptarse al tamaño y complejidad de la entidad, es imprescindible fijar un estándar común de funciones y responsabilidades que garantice una gestión prudente y una adecuada segregación de funciones. En cooperativas de menor tamaño, varias funciones críticas (riesgos, auditoría, cumplimiento) recaen en un número reducido de personas, lo que limita la independencia y la capacidad técnica para una supervisión efectiva y para actuar como contrapeso a la alta gerencia.

En las entidades más grandes, los comités de auditoría, riesgos, retribuciones y ética fortalecen el control y la toma de decisiones estratégicas; su ausencia o debilidad en entidades más pequeñas representa un riesgo operativo y reputacional, sumado a que no todas cuentan con manuales que definan claramente atribuciones, quóruns, perfiles y responsabilidades de cada órgano, lo que puede generar duplicidades, vacíos o conflictos en la toma de decisiones.

• *Idoneidad*

En Ecuador, tanto la Superintendencia de Bancos (SB) como la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) contemplan disposiciones para evaluar la idoneidad de directivos y administradores. No obstante, los criterios y niveles de exigencia varían según el tipo de entidad y, en el sector financiero popular y solidario, dependen del segmento, lo que genera asimetrías en las competencias mínimas requeridas.

La normativa de evaluación para la calificación de directivos y miembros de consejos se centra en requisitos formales más que en competencias efectivas: predomina un enfoque documental (experiencia, estudios, ausencia de sanciones) y, en menor medida, la valoración de habilidades técnicas, liderazgo ético y capacidad de supervisión estratégica. Esto puede permitir que personas con experiencia limitada en gestión de riesgos o gobierno corporativo ocupen cargos clave, encargados de la toma de decisiones relevantes en la entidad financiera.

Además, existen brechas en capacitación continua y actualización profesional. En los bancos no se exige capacitaciones obligatorias para los miembros del gobierno corporativo y si bien la SEPS exige horas anuales de capacitación diferenciadas por tamaño de cooperativa, estas son puntuales y no proporcionales al

nivel de exigencia de un marco de gestión fortalecido; es decir, a menor exigencia de profesionalización, menor es el número de horas, con el riesgo de que integrantes de órganos de gobierno pierdan vigencia frente a nuevas tendencias regulatorias, tecnológicas y de riesgo, en un mercado que enfrenta cambios permanentes y choques externos.

La ausencia de un sistema de evaluación periódica de directorio, consejos y comités impacta la efectividad del gobierno corporativo y puede debilitar su capacidad para tomar decisiones informadas, supervisar a la alta gerencia y proteger los intereses de personas depositantes y socias.

Por tal motivo, la evaluación periódica de directivos y miembros de consejos es un mecanismo esencial para garantizar la efectividad del gobierno corporativo: permite medir el cumplimiento de funciones, la calidad de decisiones estratégicas y su alineación con los intereses de personas depositantes, socias y otros grupos de interés. La falta de evaluaciones estructuradas o su aplicación desigual limita la identificación de brechas de competencias, la corrección de deficiencias y la mejora continua. La implementación de procesos formales, transparentes y basados en indicadores de desempeño fortalece la confianza del mercado y de los supervisores, y alinea la gestión de los órganos de gobierno con estándares internacionales.

• *Gestión de riesgos*

La gestión integral de riesgos es un componente central para la estabilidad y sostenibilidad de las entidades financieras, reconocido en la normativa ecuatoriana como parte fundamental del marco de gobierno corporativo. Aunque la regulación establece lineamientos claros, la madurez y profundidad de los sistemas de gestión de riesgos varían significativamente entre entidades grandes y pequeñas, generando brechas en capacidad técnica, recursos y alcance de controles.

En las instituciones más pequeñas —especialmente en el sector cooperativo—, las funciones de riesgos carecen de independencia plena, lo que limita la objetividad en la identificación y mitigación. La gestión de riesgos es aún, mayoritariamente, correctiva y no preventiva, priorizando la respuesta a eventos ya ocurridos sobre la anticipación y la mitigación proactiva. Aspectos como riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG), riesgos tecnológicos, ciberseguridad y riesgos climáticos no están plenamente integrados en todos los marcos.

El involucramiento de consejos o comités en la supervisión estratégica del riesgo es limitado en algunos casos, sin una definición clara del apetito de riesgo ni revisión suficiente de indicadores clave. Esto se evidencia al analizar morosidad y cobertura de provisiones de cartera en riesgo.

En la mayoría de las entidades, la gestión de riesgos no está suficientemente incorporada en la cultura institucional ni en los incentivos internos, lo que reduce la efectividad de los marcos normativos y estructurales.

• *Conflicto de intereses*

Aunque la regulación ecuatoriana incluye disposiciones sobre el manejo de conflictos de interés, existen brechas respecto de estándares internacionales, especialmente en el sector financiero popular y solidario. La normativa local suele ser menos exhaustiva en mecanismos claros para identificar, prevenir y mitigar conflictos, así como en garantizar la independencia y transparencia de los órganos de supervisión.

Mientras las recomendaciones internacionales enfatizan políticas robustas, procesos sistemáticos y una cultura organizacional que promueva ética y rendición de cuentas, muchas cooperativas enfrentan limitaciones de capacidades técnicas, recursos y gobierno corporativo para su implementación plena. Esta brecha puede derivar en riesgos reputacionales y operativos que afectan la confianza en el sector. Es fundamental fortalecer la regulación y la supervisión locales, alineándolas con mejores prácticas internacionales, para asegurar un manejo riguroso y efectivo de los conflictos de interés y contribuir a la estabilidad y sostenibilidad del sistema financiero.

• *Cumplimiento normativo*

Si bien la regulación vigente establece obligaciones generales de cumplimiento, tanto en el sector financiero público y privado como en el Popular y Solidario no se exige explícitamente la designación de una función de cumplimiento con independencia plena y recursos dedicados. En muchos casos, estas responsabilidades se integran en otras áreas o comités, lo que limita la eficacia y la especialización recomendadas por organismos internacionales. Un marco sólido de cumplimiento es fundamental para mitigar riesgos legales, regulatorios y reputacionales, e implica funciones independientes con autoridad y recursos adecuados, además de procesos continuos de monitoreo y reporte. La falta de alineación en cooperativas puede generar vulnerabilidades que afectan su estabilidad y confianza. Por ello, es crucial fortalecer la regulación y la supervisión del cumplimiento normativo —principalmente en el sector cooperativo—, promoviendo estructuras, procesos y cultura acordes con estándares internacionales y equiparables a las exigencias del resto del sistema financiero, guardando el principio de proporcionalidad.

• *Auditoría interna*

La auditoría interna constituye un pilar esencial para garantizar la transparencia, la integridad y la eficacia de los sistemas de control en las entidades financieras, tal

como lo establecen las recomendaciones internacionales. En el marco regulatorio ecuatoriano, los bancos cuentan con disposiciones más completas y estrictas que exigen la existencia de una unidad de auditoría interna independiente, con acceso irrestricto a la información, reporte directo al directorio o al comité de auditoría, y recursos adecuados para su operación.

En contraste, la regulación para el sector financiero popular y solidario, si bien contempla la obligación de contar con auditoría interna, presenta brechas en aspectos clave como la independencia funcional, la especialización técnica, el alcance de las revisiones y la obligatoriedad de reportar directamente a un órgano de gobierno independiente de la administración. Asimismo, en la práctica, las cooperativas —especialmente las de menor tamaño— enfrentan limitaciones de recursos humanos y tecnológicos que dificultan la aplicación plena de las mejores prácticas, como la planificación basada en riesgos y la evaluación continua de la eficacia de los controles internos.

Estas diferencias pueden generar vulnerabilidades en la detección temprana de irregularidades, en la supervisión de riesgos críticos y en la rendición de cuentas; por ello, es necesario fortalecer el marco normativo y operativo de la auditoría interna en el sector financiero popular y solidario, alineándolo con estándares de gestión y control interno efectivos.

• Retribución

La regulación ecuatoriana establece lineamientos sobre políticas de retribución tanto para bancos como para cooperativas financieras; sin embargo, se identifican brechas significativas respecto de las buenas prácticas internacionales, particularmente en el ámbito cooperativo. Mientras la normativa bancaria incorpora criterios más robustos para asegurar que las políticas de remuneración estén alineadas con el perfil de riesgo y los objetivos de sostenibilidad, la regulación para cooperativas suele ser menos específica y exigente en la vinculación de incentivos con la gestión prudente del riesgo.

Las buenas prácticas internacionales enfatizan políticas que desalienten la toma excesiva de riesgos mediante estructuras que incluyan compensaciones variables, períodos de retención y mecanismos de recuperación (*clawback*). La ausencia o debilidad de estos elementos en las cooperativas puede generar riesgos reputacionales y financieros que impacten la estabilidad del sistema. Por tanto, es esencial fortalecer la regulación y la supervisión de las políticas de retribución en cooperativas, acercándolas a las mejores prácticas internacionales y a los estándares que rigen para bancos, a fin de promover una cultura de riesgo responsable y la sostenibilidad en todo el sector financiero.

• Transparencia

Si bien la regulación ecuatoriana establece lineamientos para la transparencia de la información en las entidades financieras, persisten brechas importantes frente a los principios internacionales. En particular, la normativa local suele ser menos estricta en cuanto a la frecuencia, calidad y profundidad de la información divulgada, así como en la obligación de revelar riesgos clave, políticas de gestión y resultados financieros de manera clara y oportuna.

Las recomendaciones internacionales subrayan la transparencia como elemento crítico para fortalecer la confianza de las partes interesadas (*stakeholders*) y permitir una supervisión efectiva basada en riesgos. Sin embargo, muchas cooperativas —en especial las más pequeñas— enfrentan limitaciones técnicas y operativas que dificultan el cumplimiento pleno de estos estándares, lo que reduce la capacidad de usuarios, supervisores y mercados para evaluar adecuadamente la situación y los riesgos de la entidad. Para avanzar hacia una mayor estabilidad y sostenibilidad, es esencial fortalecer los requerimientos normativos y las prácticas de divulgación, alineándolos con los principios internacionales, y promover una cultura organizacional que valore la apertura y la responsabilidad informativa.

Las buenas prácticas de gobierno corporativo son fundamentales para

fortalecer el desempeño, la estabilidad y la confianza en las entidades financieras. En el Ecuador, tanto bancos como cooperativas avanzan hacia modelos de gobernanza más sólidos, aunque persisten retos en materia de profesionalización y cultura organizacional. La adopción efectiva de estas prácticas debe ser un compromiso constante de los liderazgos

financieros y un requisito exigido por los reguladores. Integrar los lineamientos internacionales al sector cooperativo es posible y deseable, siempre que se respeten las particularidades de este modelo. Una gobernanza adecuada en las cooperativas no solo mejora su sostenibilidad, sino que también fortalece la confianza de los socios, clientes y de la sociedad en general.

Recomendaciones

Considerando las conclusiones y hallazgos principales obtenidos dentro de este documento, se plantean las siguientes recomendaciones para fortalecer al gobierno corporativo del Sector Financiero Popular y Solidario:

- Establecer porcentajes mínimos de miembros independientes en consejos, directorio y comités clave, garantizando, al menos, un comité de riesgos con roles claramente definidos y acceso directo a información relevante. En entidades pequeñas, permitir comités compartidos o funciones externalizadas, asegurando independencia y capacidad técnica.
- Definir un marco único de idoneidad que unifique principios mínimos comunes (competencias, integridad, independencia, experiencia) para todos los segmentos, con proporcionalidad, evitando vacíos que comprometan la estabilidad institucional.
- Definir procedimientos claros por parte del organismo de control para evaluar idoneidad, verificar cumplimiento de capacitación/evaluaciones y aplicar medidas correctivas (advertencias, remoción, sanciones administrativas), con un ciclo regulatorio de revisión periódica.
- Fortalecer la gestión e independencia de las áreas de riesgos, otorgándoles autonomía funcional plena y autoridad directa para identificar, evaluar y reportar riesgos sin interferencias que comprometan la objetividad; esto es especialmente crítico en el sector cooperativo.
- El organismo de regulación y control debe reforzar el marco normativo sobre conflictos de interés, incorporando lineamientos específicos y detallados acordes con las mejores prácticas internacionales.

- Implementar un marco específico y robusto para las políticas de retribución que contemple: alineación con el perfil de riesgo; estructuras de compensación (fija/variable, períodos de retención y mecanismos de recuperación); cultura de riesgo; y divulgación clara y periódica de políticas y criterios de evaluación del desempeño.

Y para el gobierno corporativo del Sistema Financiero en su conjunto:

- Evaluaciones anuales —externas o internas con evidencia— del desempeño colectivo e individual del directorio/consejos y comités, con planes de mejora remitidos al regulador y seguimiento de su cumplimiento.
- Horas mínimas y contenidos obligatorios de formación anual para directivos y gerencias (gobernanza, riesgos, cumplimiento, ASG, transformación digital). Crear acreditación/certificación oficial para cargos críticos y promover la profesionalización de los órganos de gobierno.
- Instaurar órganos de cumplimiento normativo con independencia plena y recursos dedicados, para potenciar la eficacia y especialización que se requiere para cumplir con la función de cumplir con las normas nacionales como internacionales
- Diseñar e implementar un marco integral de transparencia, otorgando plazos, apoyo técnico y formación continua para fortalecer capacidades —en especial en las entidades más pequeñas— y facilitar el cumplimiento efectivo del marco normativo y de transparencia.
- Fortalecer la supervisión para asegurar el cumplimiento normativo y evaluar la homologación progresiva de la regulación entre cooperativas y bancos a fin de reducir disparidades y fortalecer la integridad y la estabilidad del sistema.
- Establecer procedimientos de supervisión más rigurosos y adaptados a la realidad del sistema financiero ecuatoriano y de sus diferentes sectores, y transitar de un enfoque correctivo a uno preventivo, incorporando buenas prácticas internacionales y las áreas de oportunidad identificadas, de modo que el gobierno corporativo cumpla su objetivo dentro de las instituciones.



Bibliografía

Alam, M. K., Ab Rahman, S., Mustafa, H., Mohammed Shah, S., & Rahman, M. M. (2019). An overview of corporate governance models in financial institutions. *International Journal of Management and Sustainability*, 8(4), 181-195. <https://ideas.repec.org/a/pkp/ijomas/v8y2019i4p181-195id1068.html>

Alianza Cooperativa Internacional. (2015). La gobernanza cooperativa apta para construir resiliencia frente a la complejidad. https://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-4253_es.html?utm_source=chatgpt.com

Altamirano Salazar, A., Pazmiño Arroyo, H., Espinosa Ochoa, P., y Cerda Prado, N. (2016). Análisis del gobierno corporativo en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. *Economía y Negocios*, 7(2), 13-24. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8489584>

Banco Central do Brasil. (2017, 30 de enero). Resolution 4,553 of January 30, 2017. <https://www.bcb.gov.br/en/financialstability/Brazilian-Prudential-Financial-Regulation>

Banco Central do Brasil. (2022, 25 de noviembre). Resolução CMN nº 5.051, de 25 de novembro de 2022. <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenormativo?tipo=Resolu%C3%A7%C3%A3o%20CMN&numero=5131>

Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe. (2017, 17 de abril). La importancia de tener buenos gobiernos corporativos.

<https://www.caf.com/es/blog/la-importancia-de-tener-buenos-gobiernos-corporativos/#:~:text=De%20igual%20manera%20un%20sistema,valor%20en%20el%20largo%20plazo>

Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe. (2024). Lineamientos para un código latinoamericano de gobierno corporativo. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/2239>

Banco de España. (s. f.). Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS). Recuperado el 6 de mayo de 2025. <https://www.bde.es/wbe/es/areas-actuacion/supervision-entidades-financieras/actividad-internacional-supervision/bcbs/>

Banco de Pagos Internacionales. (s. f.). Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. Recuperado el 6 de mayo de 2025. <https://www.bis.org/bcbs/index.htm>

BBVA México. (2023). Fondos de inversión: ¿Qué son las UDIS? <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/ahorro/fondos-inversion-que-son-las-udis.html>

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin). (2025, 28 de febrero). Gesetz über das Kreditwesen (Kreditwesengesetz – KWG). <https://www.gesetze-im-internet.de/kredwg/>

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz. (2024, 23 de noviembre). Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (Genos-

- senschaftsgesetz – GenG). <https://www.gesetze-im-internet.de/geng/>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2022, 11 de mayo). Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. <https://mexico.justia.com/federales/leyes/ley-de-la-comision-nacional-bancaria-y-de-valores/>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2024, 24 de enero). Ley de Instituciones de Crédito. <https://mexico.justia.com/federales/leyes/ley-de-instituciones-de-credito/>
- Código Orgánico Monetario y Financiero (COMIF). (2014). Código Orgánico Monetario y Financiero.
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). (2024). Disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones de crédito. Diario Oficial de la Federación. <https://www.cnbv.gob.mx/Normatividad/Disposiciones%20de%20car%C3%A1cter%20general%20aplicables%20a%20las%20instituciones%20de%20cr%C3%A9dito.pdf>
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2006). La mejora del gobierno corporativo en organizaciones bancarias. Banco de Pagos Internacionales. <https://www.bis.org/publ/bcbs122es.pdf>
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2015). Principios de gobierno corporativo para bancos. Banco de Pagos Internacionales. https://www.bis.org/bcbs/publ/d328_es.pdf
- Constitución de la República del Ecuador. (2008, 20 de octubre). Registro Oficial 449.
- Cuervo, Á. (2004). El gobierno de la empresa: Un problema de conflicto de intereses. En B. Campos (Ed.), El gobierno de la empresa: En busca de la transparencia y la confianza (pp. 115-135). Editorial Pirámide.
- Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia. (2004). Decreto 663 de 1993 – Estatuto Orgánico del Sistema Financiero. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1348>
- Du Plessis, J., Hargovan, A., & Harris, J. (2018). Principles of contemporary corporate governance (4th ed.). Cambridge University Press.
- Financial Stability Forum (FSF). (2009). Principles for sound compensation practices. https://www.fsb.org/uploads/r_0904b.pdf
- Fondo Monetario Internacional (FMI). (2016). Germany: Financial Sector Assessment Program – Detailed Assessment of Observance on the Basel Core Principles for Effective Banking Supervision. <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2016/12/31/Germany-Financial-Sector-Assessment-Program-Detailed-Assessment-of-Observance-on-the-Basel-44020>

- Fondo Monetario Internacional (FMI). (2018). Brazil: Financial Sector Assessment Program – Detailed Assessment of Observance: Basel Core Principles for Effective Banking Supervision. <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2018/11/30/Brazil-Financial-Sector-Assessment-Program-Detailed-Assessment-of-Observance-Basel-Core-46412>
- Fondo Monetario Internacional (FMI). (2022). Colombia: Financial Sector Assessment Program – Detailed Assessment of Observance of the Basel Core Principles for Effective Banking Supervision. <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2022/05/11/Colombia-Financial-Sector-Assessment-Program-Detailed-Assessment-of-Observance-of-the-Basel-517818>
- Fondo Monetario Internacional (FMI). (2023). Mexico: Financial Sector Assessment Program – Detailed Assessment of Observance of Basel Core Principles for Effective Banking Supervision. <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2023/03/07/Mexico-Financial-Sector-Assessment-Program-Detailed-Assessment-of-Observance-of-Basel-Core-530702>
- Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo (INCIE). (s. f.). ¿Qué son y para qué sirven los valores institucionales? <https://incie.org/latam/que-son-y-para-que-sirven-los-valores-institucionales/>
- International Finance Corporation (IFC). (2025). IFC. <https://www.ifc.org/en/what-we-do/sector-expertise/corporate-governance/cg-methodology-tools>
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS). (2012). Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.
- Martín, V. (2016). Tendencias actuales de gobierno corporativo: Comparativa de los consejos de administración de Alemania, EE. UU., Japón y España. *Revista Universitaria Europea*(24), 95-124. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5568302>
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Office of the Superintendent of Financial Institutions. (2018). Corporate governance guideline. <https://www.osfi-bsif.gc.ca/en/guidance/guidance-library/corporate-governance-guideline-2018>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2004). Principios de gobierno corporativo de la OCDE. https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/principles_es_final.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2023). G20/OECD Principles of Corporate Governance. https://www.oecd.org/en/publications/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_ed750b30-en.html

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2024). Principios de gobierno corporativo de la OCDE y del G20 2023. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/fb38c737-es>
- Pachón, L. Á. (2019). Buen gobierno y sociedades cooperativas: Disposiciones y recomendaciones para el buen gobierno de las sociedades cooperativas. Cooperativismo & Desarrollo. <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2019.01.10>
- Piaggio, L. (2018). La actividad bancaria: ¿Servicio público, de orden público o actividad de interés público? Parte I. Revista Noveidades Jurídicas, 147.
- Programa de Gobernanza e Inclusión Financiera (GIF). (2017). Base teórica y Manual de Gobernanza. https://programagif.org/recursos/#info_1
- Programa de Gobernanza e Inclusión Financiera (GIF). (s. f.). ¿Qué es el Programa GIF? <https://programagif.org/>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), & Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). (2024, 24 de enero). Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo. <https://catalogonacional.gob.mx/FichaRegulacionid?regulacionId=5786>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú. (2017, 18 de enero). Resolución SBS N° 272-2017. https://intranet2.sbs.gob.pe/intranet/INT_CN/DV_INT_CN/1708/v6.0/Adjuntos/272-2017.R.pdf
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú. (2023). Ley N.º 26702 – Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. <https://www.bcrp.gob.pe/transparencia/datos-generales/marco-legal/ley-del-sistema-financiero-y-del-sistema-de-seguro-y-organica-de-la-sbs.html>
- Superintendencia de la Economía Solidaria. (2020). Guía de buen gobierno para las organizaciones vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria. <https://www.supersolidaria.gov.co/es/content/cartas-circulares-2022>
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2014). Código de Mejores Prácticas Corporativas – Código País. <https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/13103/normativanormativa-gobierno-corporativo-13103/>
- Superintendencia Financiera de Colombia. (s. f.). Código de Mejores Prácticas Corporativas – Código País.
- Thomsen, S. (2016). Nordic corporate governance revisited. Nordic Journal of Business, 65(1), 4-12. https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/44759343/steen_thomsen_nordic_corporate_governance_publishersversion.pdf



Anexos

Anexo 1: Buenas prácticas para entidades financieras

Aspectos principales	Principios del Comité de Basilea	Pilares y estándares adicionales G1F	Principios de gobernanza corporativa de la IFC
Estructura de gobierno y funciones de sus instancias	-Principio 1: El Consejo es el responsable máximo de la institución. Estructura la estrategia del banco, define la estructura organizativa, aprueba políticas claves, supervisa la gestión de riesgos, entre otros. Su rol es estratégico y de supervisión.	-Pilar 1: La Asamblea General de Socios es el máximo órgano de gobierno de la institución, que se encarga de establecer la estrategia general de gestión social, del nombramiento, cese y retribuciones del Consejo de Administración y demás órganos sociales, aprobar los estados financieros del ejercicio anterior, entre otros.	El directorio de una institución financiera, que es el principal órgano responsable de la gobernanza, debe ser independiente y diverso, capaz de supervisar efectivamente las operaciones y decisiones estratégicas, además de velar por los intereses de los accionistas y otros <i>stakeholders</i> .
	-Principio 3: El Consejo se puede valer de comités especializados como son los de auditoría, de riesgo, de retribución, de recursos humanos, etc., para apoyar en el desempeño de actividades de vigilancia y operatividad de políticas.	-C1: En las cooperativas de ahorro y crédito, la Asamblea tiene las funciones adicionales de validar las políticas de retención y distribución de excedentes, resolver conflictos internos, designar miembros de los consejos de vigilancia y administración, así como fijar su retribución.	La IFC recomienda incluir que al menos parte del directorio debe estar compuesto por miembros independientes, sin conflictos de interés, con reputación ética y profesional, con experiencia externa que no estén involucradas en la gestión diaria, pero que puedan ofrecer supervisión objetiva.
	-Principio 4: La Alta Dirección se encarga de la gestión diaria del banco y de informar al Consejo sobre los temas relevantes del banco.	-Pilar 2: El Consejo de Administración es el órgano de dirección encargado de supervisar la ejecución de la estrategia de la institución. Debe garantizar el cumplimiento normativo, el manejo de riesgos y la rendición de cuentas.	También se pueden crear comités como el comité de auditoría, el comité de riesgos y el comité de sostenibilidad para supervisar áreas clave, con miembros que tengan experiencia técnica relevante.
		De acuerdo con el tamaño y las necesidades de la institución, el Consejo puede establecer comités especializados que apoyen la realización de sus actividades.	
		-Pilar 3: La Alta Dirección es el órgano encargado de la gestión operativa. Le corresponde la ejecución estratégica, velar el suministro de información oportuna, liderar el proceso de asimilación de los estándares de gobernanza en la institución, entre otros.	
		-C5: En las cooperativas de ahorro y crédito se establece un Consejo de Vigilancia que se encarga de fiscalizar las actividades de la cooperativa, el obrar del consejo de administración y del ejecutivo principal; supervisar y evaluar la gestión de riesgo y calidad, entre otros.	
		-C6: Las funciones del Consejo de Vigilancia no se deben sobreponer a las del Consejo de administración, puesto que ambos deben coordinar sus labores.	

Aspectos principales	Principios del Comité de Basilea	Pilares y estándares adicionales GIF	Principios de gobernanza corporativa de la IFC
Idoneidad de los miembros de las instancias de gobierno	-Principio 2: La Asamblea General de Accionistas propone y elige a los directores que conformarán el Consejo acorde a los estatutos del banco, observando criterios de idoneidad como conocimiento, experiencia y demás aptitudes congruentes al tamaño, complejidad o perfil de riesgo del banco.	-Pilar 2: De acuerdo con el tamaño y las necesidades de la institución, el Consejo de administración puede establecer un comité de nominación y retribuciones el cual ayuda a establecer los requisitos, perfiles y competencias para los candidatos a directores del Consejo. El Consejo de administración lo deben conformar miembros independientes, elegidos bajo criterios de especialidades, competencias y demás cualidades relevantes, con una explícita separación de responsabilidades con la Gerencia.	La IFC resalta que el directorio debe estar compuesto por individuos que no solo tengan un profundo conocimiento financiero y de gobernanza, sino también un conjunto diverso de habilidades y experiencias profesionales (en sector público y privado, internacional y local, diferentes industrias) que contribuyan a una supervisión efectiva y enriquezcan la toma de decisiones. La profesionalización del directorio implica que los miembros deben estar bien preparados y capacitados para tomar decisiones informadas.
	Es recomendable que el banco cuente con un comité de nombramiento que se encargue del análisis de los candidatos a consejeros y miembros de la Alta Dirección.	-C2: En las cooperativas de ahorro y crédito todo socio tiene el derecho a postularse a los órganos de dirección, control y administración, cumpliendo con las exigencias para ser miembro de dichos órganos.	Los miembros del directorio deben contar con conocimiento de banca, finanzas, gestión de riesgos, regulación financiera y productos financieros, experiencia previa en instituciones financieras o en cargos de alta dirección, familiaridad con las leyes y regulaciones locales e internacionales que rigen las actividades financieras, capacidad para comprender y evaluar estados financieros, auditorías y reportes financieros, conocimiento en identificación, evaluación y mitigación de riesgos financieros, operativos, de crédito, reputacionales, etc.
	-Principio 3: El Consejo debe evaluar periódicamente y divulgar información sobre la idoneidad de la composición de los comités de apoyo que conforma.	-Pilar 3: Los candidatos a la Alta dirección deben contar con experiencia e idoneidad profesional, con consideraciones éticas y habilidades para establecer relaciones interpersonales.	Además, la capacitación periódica en gobernanza corporativa y en áreas clave como finanzas, regulación financiera, gestión de riesgos o sostenibilidad es fundamental para asegurar que los miembros del directorio estén actualizados y preparados para afrontar desafíos emergentes. Por ello, los miembros del directorio deben participar en programas de formación continua.

Aspectos principales	Principios del Comité de Basilea	Pilares y estándares adicionales G1F	Principios de gobernanza corporativa de la IFC
	-Principio 4: El Consejo debe seleccionar a los miembros de la Alta Dirección mediante un proceso de contratación que tenga en cuenta las aptitudes idóneas para el cargo.	-C7: En el documento de constitución de las cooperativas de ahorro y crédito se debe establecer el procedimiento y el número mínimo y máximo para elegir miembros del Consejo de vigilancia.	Es esencial realizar revisiones periódicas del desempeño tanto del directorio como de los comités especializados para asegurar que se estén cumpliendo los estándares de gobernanza. Es un proceso formal para evaluar su propia competencia y desempeño.
	-Principio 13: El Comité de Basilea enfatiza en que la idoneidad individual y colectiva de los miembros del Consejo y de la Alta Dirección debe estar continuamente en el punto de mira de los supervisores.		
Gestión de Riesgos	-Principio 6: La gestión de riesgos debe contar con un comité de riesgos independiente, con el número suficiente de empleados, con aptitudes y experiencia para ejecutar las funciones en cuestión y en sintonía con el perfil de riesgo del banco y de la legislación local.	-Pilar 4: La Alta Dirección tiene la responsabilidad de estructurar y proponer sistemas de control de riesgos de manera preventiva y proactiva. Además, debe supervisar que la gestión se alinee con la normativa y leyes mediante evaluaciones periódicas.	Debe haber un marco robusto para identificar, evaluar y gestionar todos los tipos de riesgos, que siga los estándares internacionales y con un director de riesgos (CRO) o equivalente con acceso libre al directorio.
	Dependiendo del tamaño del banco, importancia sistémica y necesidades del Consejo, se establece un director de riesgos (CRO), el cual debe ser idóneo para el cargo e independiente y no debe ocupar simultáneamente otro cargo directivo. También, debe contar con la autoridad, relevancia y herramientas necesarias dentro de la organización para la vigilancia de las actividades de riesgo del banco.	Un sistema de control de riesgo es la implementación de comités como los de riesgo, de vigilancia o fiscalización. Los miembros de estos comités deben contar con la experiencia y aptitudes suficientes para ejecutar sus funciones.	Además, establecer un sistema de informes de control que esté disponible para los miembros del directorio y los auditores o implementar sistemas de monitoreo automatizados que detecten anomalías o fraudes potenciales en tiempo real.
	-Pilar 7: El consejo, la Alta Dirección, el CRO y el comité de riesgos deben asegurar y revisar la integridad de los datos, los riesgos expuestos y el perfil de riesgo del banco. Para ello, la entidad debe contar con arquitectura de datos, pruebas de resistencia, backtesting y tecnología de información, cuya sofisticación vaya de la mano con el crecimiento del banco.	-C5: En las cooperativas de ahorro y crédito el Consejo de vigilancia se encarga de supervisar y evaluar la gestión de riesgo.	Un marco efectivo para el manejo y gobernanza del riesgo incluye una fuerte cultura del riesgo, un buen desarrollo del apetito del riesgo articulado a través de la Declaración de Apetito de Riesgo y responsabilidades bien definidas para la dirección de riesgos y las funciones de control.
	-Principio 8: Debe existir una comunicación sólida y continua sobre el riesgo a través de la organización. El Consejo es el responsable de garantizar un sistema adecuado para la presentación de información financiera y para establecer y mantener una cultura de riesgo adecuada.		

Aspectos principales	Principios del Comité de Basilea	Pilares y estándares adicionales CIF	Principios de gobernanza corporativa de la IFC
Manejo de los conflictos de interés	-Principio 3: El Consejo debe establecer una política formal escrita acerca del manejo de los conflictos de interés dentro del banco.	-Pilar 5: Se debe establecer una cultura institucional basada en principios éticos y la prevención de posibles intereses. Para ello, se debe implementar un código de ética universal, una política de conflicto de interés, entablar una relación con las partes vinculadas y establecer canales para denuncias.	En el contexto de una institución financiera, los conflictos de interés pueden afectar gravemente la objetividad y la eficacia del gobierno corporativo y la confianza de los accionistas y stakeholders en la institución financiera. Por ello, la IFC considera que se debe realizar una gestión adecuada de los conflictos de interés, con medidas que incluyen la declaración de conflictos de interés, la implementación de políticas claras de transparencia, confidencialidad y ética, entre otros. Así se garantiza una toma de decisiones imparcial.
Cumplimiento normativo	-Pilar 9: La función de cumplimiento, presidida por el comité de ética y cumplimiento, debe garantizar que el banco cuenta con los medios apropiados para la toma de decisiones y que éste proceda acorde a las normas, leyes y políticas internas y externas correspondientes.	-Pilar 4: Dentro de los sistemas de control de riesgos, están las funciones de cumplimiento que se realizan mediante un oficial o comité de cumplimiento. Los miembros de este comité deben contar con la experiencia y aptitudes suficientes para sus funciones.	La función de cumplimiento en la institución debe estar claramente separada de la gestión operativa y su objetivo debe ser asegurarse de que la entidad cumpla con las normativas locales e internacionales (por ejemplo, Basilea III, FATCA).
	Esta función debe ser independiente de la gestión del banco y el jefe de esta no puede ocupar otros cargos.		Para ello, se debe designar un director de cumplimiento (compliance officer)
Auditoría interna	-Pilar 10: La función de auditoría interna debe estar presidida por el comité de auditoría, la cual debe ser independiente y se encarga de evaluar la eficacia del sistema de control interno, así como velar por el cumplimiento de procedimientos, políticas y normas contables y regulatorias.	-Pilar 4: Dentro de los sistemas de control de riesgos se encuentra la auditoría interna y externa, que deben ser independientes de otras áreas de las entidades financieras. Sus funciones pueden ser realizadas por un comité de auditoría.	En la institución financiera debe existir un equipo de auditoría interna independiente que debe evaluar la efectividad de los controles operativos y financieros y garantizar que los procedimientos se sigan correctamente. Además, se deben realizar auditorías internas y externas periódicas para asegurar que las políticas de control se están cumpliendo.

Aspectos principales	Principios del Comité de Basilea	Pilares y estándares adicionales G1F	Principios de gobernanza corporativa de la IFC
Políticas de retribución	-Principio 11: El Consejo, o un comité de retribuciones independiente, debe revisar e inspeccionar si el marco de remuneración vigente está creando los incentivos deseados para el manejo del riesgo, el capital y la liquidez.	-Pilar 2: El Consejo de administración revisa la composición y retribución en la selección y pago a directores. Para ello, puede conformar un comité de retribuciones.	Las políticas de compensación en la institución deben estar alineadas con los intereses a largo plazo de la institución y sus <i>stakeholders</i> (accionistas, empleados, clientes, y la comunidad en general) para mantener la confianza y la estabilidad en la institución financiera Las compensaciones deben promover el desempeño sostenible y no incentivar comportamientos que generen riesgos excesivos o decisiones que favorezcan ganancias a corto plazo a expensas de la estabilidad a largo plazo de la institución.
	Conforme el tamaño del banco, se debe formar un comité de retribución del Consejo para supervisar la estructura y funcionamiento del sistema de retribuciones de los directores.	-C1: En las cooperativas de ahorro y crédito, la Asamblea tiene la función de fijar la retribución de los consejos de vigilancia y administración.	Las políticas deben ser claras, justas y transparentes, con criterios objetivos para determinar las retribuciones y deben garantizar una distribución equitativa de las compensaciones a través de todos los niveles de la organización para evitar la aparición de conflictos de interés y garantizar que los incentivos sean adecuados. Se recomienda tener un comité de compensación que debe estar formado por miembros independientes y debe tener un rol activo en la supervisión de las políticas.
		-C9: En las cooperativas de ahorro y crédito, la retribución al Consejo de vigilancia debe ser aprobada por la Asamblea General y tiene que ser de manera pública e independiente a la retribución del Consejo de administración y de los ejecutivos principales.	
		-C4: Las cooperativas de ahorro y crédito deben divulgar la política de retención y distribución de excedentes, la cual debe estar alineada con los objetivos de la organización.	

Aspectos principales	Principios del Comité de Basilea	Pilares y estándares adicionales GIF	Principios de gobernanza corporativa de la IFC
Transparencia y divulgación	-Principio 4: La Alta Dirección debe informar al Consejo, periódica y adecuadamente, sobre temas relevantes como cambios en la estrategia de negocios, condición financiera del banco, entre otros, promoviendo de esta forma la transparencia y la rendición de cuentas.	-Pilar 5: El Consejo debe aprobar una política de información y comunicación que clasifique, difunda y resguarde información.	Las instituciones financieras deben ser transparentes en la divulgación de información relevante tanto financiera como no financiera. Esto es clave para ganar la confianza de los inversionistas y <i>stakeholders</i> .
	-Principio 12: el banco debe divulgar información relevante y útil como los objetivos del banco, su estructura, sus políticas de gobierno, incentivos y retribuciones, principales accionistas, derechos de voto, exposición al riesgo, entre otros.	-Pilar 6: El Consejo de administración debe aprobar una política de información y comunicación, buscando promover una comunicación clara, pública y diferenciada con los <i>stakeholders</i> .	Es necesario publicar informes financieros anuales y trimestrales con estados financieros auditados incluyendo información sobre el desempeño en relación con las métricas de sostenibilidad y gobernanza e información sobre las estrategias, resultados financieros y gestión de riesgos que sean claros y comprensibles para los accionistas También, se recomienda adoptar marcos y estándares internacionales para la transparencia financiera y divulgación y seguir las directrices del GRI (Global Reporting Initiative) para la divulgación no financiera. Además, utilizar plataformas digitales para proporcionar información accesible sobre la gestión de riesgos, el impacto social y ambiental de sus actividades.
	Es una buena práctica divulgar al supervisor bancario los desarrollos sustanciales de informes como lo demande la legislación correspondiente y sin retrasos	También, se debe fomentar el acceso público de documentos clave, de las transacciones y rendición de cuentas, esto mediante reglas/normativas para operaciones sensibles e informes de gobernanza.	El directorio debe comprometerse con la transparencia y la rendición de cuentas.

Anexo 2: Legislación consultada

Codificación de resoluciones de la Superintendencia de Bancos:

- **Libro I, Título XIII, Capítulo IX Principios de un buen gobierno corporativo.**

Establece la obligatoriedad de contar con un Código de Gobierno Corporativo que incluya, entre otros, los asuntos que deben resolver la junta general de personas accionistas o socias y el directorio; la forma de evaluar y resolver conflictos de interés; los niveles de control en la organización; los fundamentos éticos; la conformación del comité de retribuciones; las políticas y procesos del sistema de información y divulgación; y los mecanismos de confidencialidad. Define además la estructura del gobierno corporativo, las características de los comités de retribución y ética, la información necesaria para la toma de decisiones y los indicadores que deben difundirse para observar los principios de transparencia.

- **Libro I, Título VI, Capítulo I Calificación de los miembros del directorio y representantes legales de las entidades financieras controladas por las Superintendencias de Bancos.**

Establece requisitos, inhabilidades, prohibiciones y el proceso de calificación de idoneidad para personas

candidatas al directorio y para la representación legal o su subrogación. Incluye deberes y obligaciones de estos cargos.

- **Libro I, Título IX, Capítulo I Norma de control para la gestión integral y administración de riesgos de las entidades de los sectores financieros público y privado.** Determina las características, conformación y funciones del Comité de Administración Integral de Riesgos, como parte del gobierno corporativo.
- **Libro I, Título X, Capítulo I Del comité de auditoría.** Define la conformación y el funcionamiento del comité de auditoría, integrante del gobierno corporativo.
- **Libro I, Título X, Capítulo VI Norma de control para la administración del riesgo de lavado de activos y financiamiento del terrorismo, y financiamiento a la proliferación de armas de destrucción masiva (ARLAFDT).** Regula la conformación del comité de cumplimiento, la unidad de cumplimiento y la figura del oficial de cumplimiento.
- **Libro I, Título XVII, Capítulo V Norma de control para la calificación de oficiales de cumplimiento de**

las entidades controladas por la Superintendencia de Bancos.

Establece la calificación, requisitos y registro de las personas oficiales de cumplimiento que integran el comité de cumplimiento.

- **Libro I, Título XIII, Capítulo II Norma de control de la información y publicidad de las entidades de los sectores financiero público y privado.** Regula la forma y el tipo de información que deben publicar los bancos públicos y privados.

Codificación de Resoluciones de la JPRF, Capítulo VII Política para la gestión de riesgos de las entidades financieras públicas y privadas, sección II y III, artículo 3, 7, 8, 9, 10, 11, 12. Establece la política de gestión de riesgos, los deberes del directorio, la implementación de un sistema de información y la conformación de comités y unidades de riesgos.

LOEPS artículo 32, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 45, 47. Establece la estructura interna del sector cooperativo, la definición de cada instancia, sus atribuciones y prohibiciones

Resolución n.º SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF-INGINT-2021-019 Norma de control del buen gobierno, ética y comportamiento para las cooperativas de ahorro y crédito, cajas centrales y asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda. Se define el buen gobierno y se establece la formalización de un

documento llamado “Reglamento de Buen Gobierno”, que contiene normativa interna de cumplimiento obligatorio relacionada a las funciones y responsabilidades de la asamblea o junta general de socios o representantes, las sesiones y funciones de los consejos de administración y vigilancia, atribuciones del gerente en el proceso de implementación de políticas y normas de gobierno corporativo, sistemas de control interno, la auditoría interna y externa, la gestión de riesgos, la política de publicación de información, las infracciones y sanciones así como la conformación del código de ética y comportamiento y la comisión especial de resolución de conflictos.

Resolución n.º SEPS-IGS-IGT-IGJ-INSEPS-INSESF-INGINT-2024-007 Norma de control para el registro de los representantes a las asambleas o juntas generales y la calificación de idoneidad de los administradores y vocales de los consejos de administración y vigilancia de las entidades del sector financiero popular y solidario. Se establecen las directrices, requisitos y procedimientos para el registro de los representantes a las asambleas o juntas generales de las entidades, así como los criterios y mecanismos para la calificación e idoneidad de los vocales de los consejos de administración y vigilancia y de gerentes y gerentes subrogantes por parte de la Superintendencia.

Codificación de resoluciones monetarias, financieras, de valores y seguros de la Junta de Política y Regulación Financiera, Libro I, Capítulo XXXVI, sección III Normas para la administración integral de riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito, cajas centrales y asociaciones mutualistas: Se establece el marco de gestión de riesgos y la conformación de comités y/o unidades para la administración integral de riesgos y sus responsabilidades de las entidades de los segmentos 1,2 3, 4 y 5.

Resolución n.º SEPS-IGT-IGS-INR-INGINT-INSESF-2023-008, Subsección II, artículo 18. Establece que las entidades de los segmentos 1, 2 y 3 deben contar con un área de auditoría interna, sus funciones y su ubicación en la estructura organizacional.

Codificación de resoluciones monetarias, financieras, de valores y seguros de la Junta de Política y Regulación Financiera, Libro I, Capítulo XXXVI, sección XI Norma para la prevención, detección y erradicación del delito de lavado de activos y del financiamiento de delitos en las entidades financieras de la economía popular y solidaria. Menciona la conformación de comités, unidades y oficiales de cumplimiento.

Alemania

Germany: Financial Sector Assessment Program-Detailed Assessment of Observance on the Basel Core Principles

for Effective Banking Supervision (Fondo Monetario Internacional, 2016). Este informe es una revisión del FMI sobre el cumplimiento, o no, de los principios de buenas prácticas por parte de los supervisores del país; a la vez que leyes y normativas del país.

Cooperative Societies Act (Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (Genossenschaftsgesetz – GenG), 2006). Esta normativa rige a las cooperativas y contiene la estructura interna y órganos de gobierno corporativo y sus responsabilidades.

German Banking Act (Gesetz über das Kreditwesen (Kreditwesengesetz - KWG), 1998). Esta normativa rige a las instituciones de crédito y servicios financieros acerca de su estructura y órganos de gobierno corporativo y sus responsabilidades.

Minumun Requirements for Risk Management (Federal Financial Supervisory Authority, 2023), establece un marco para la gestión de riesgos y funge como complemento de la German Banking Act.

México

Mexico: Financial Sector Assessment Program-Detailed Assessment of Observance of Basel Core Principles for Effective Banking Supervision (Fondo Monetario Internacional, 2023). Este informe es una revisión del FMI sobre

el cumplimiento, o no, de los principios de buenas prácticas por parte de los supervisores del país; a la vez comparte leyes y normativas del país.

Ley de Instituciones de Crédito (2024), aborda disposiciones para la organización y operación de las instituciones de banca múltiple, como su estructura de gobierno corporativo. No obstante, no lo aborda en su total cabalidad.

Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (2009), aborda la organización y regulación de las sociedades cooperativas de ahorro y crédito, como su estructura y órganos de gobierno corporativo.

Colombia

Colombia: Financial Sector Assessment Program–Detailed Assessment of Observance of the Basel Core Principles for Effective Banking Supervision (Fondo Monetario Internacional, 2022).

Código de Mejores Prácticas Corporativas – Código País (2007), aborda el gobierno corporativo: estructura, directorio, comités, auditoría y la gestión integral de riesgos.

Decreto 663 (1993). Es un compilado de normas relativas al funcionamiento de las instituciones financieras respecto a dirección, administración y control.

Guía de Buen Gobierno para las Organizaciones Vigiladas por la Superintendencia de la Economía

Solidaria (2013). Esta normativa abarca la estructura y órganos principales de las organizaciones que prestan servicios de ahorro y crédito de la economía solidaria, deberes y derechos, además de políticas de conducta, divulgación y evaluación.

Título IV Circular Básica Jurídica (2021). Este reglamento aborda los órganos de gobierno corporativo para las cooperativas, principios de transparencia, participación de socios, conflictos de interés, entre otros.

Canadá

Canada: Financial Sector Assessment Program–Detailed Assessment of Observance of the Basel Core Principles for Effective Banking Supervision (Fondo Monetario Internacional, 2014). Este informe es una revisión del FMI sobre el cumplimiento, o no, de los principios de buenas prácticas por parte de los supervisores del país; a la vez comparte leyes y normativas del país.

Corporate Governance Guideline (Corporate Governance Guideline, 2018). Esta normativa recoge los aspectos a supervisar (financieros, gestión de riesgos, cumplimiento, auditoría interna y vigilancia) de las instituciones financieras federalmente reguladas.

(FSF Principles for Sound Compensation Practices, 2009). Esta normativa se centra en la gobernanza eficaz de la compensación y su alineación efectiva con la toma prudente de riesgos.

Brazil

Brazil: Financial Sector Assessment Program-Detailed Assessment of Observance – Basel Core Principles for Effective Banking Supervision (Fondo Monetario Internacional, 2018). Este informe es una revisión del FMI sobre el cumplimiento, o no, de los principios de buenas prácticas por parte de los supervisores del país; a la vez comparte leyes y normativas del país.

Resolution 4,553 (2017), apoya a entender la segmentación de las instituciones financieras en el país. Resolución 5.131.

Resolução CMN n.º 5.051 (2022), establece cuestiones sobre buen gobierno, funciones del consejo de administración para las cooperativas.

Resolução CMN n.º 4.910 (2021) y Resolución BCB n.º 130 (2021), normativa para los servicios de auditoría; Resolução CMN n.º 5.177 (2024), aborda la remuneración de los administradores; Resolução n.º 4.745 (2019), normativa acerca de la estructura y gestión de riesgos; Resolución CMN n.º 5.051 (2022), aborda aspectos sobre la organización y funcionamiento de las cooperativas de crédito.

Ley n.º 5.764 (1971), define aspectos como la estructura del sistema cooperativo de Brasil.

Cabe resaltar que algunas resoluciones son aplicables tanto para instituciones financieras como para las cooperativas de crédito.

Perú

Peru: Financial Sector Assessment Program-Detailed Assessment of Observance of the Basel Core Principles for Effective Banking Supervision (Fondo Monetario Internacional, 2018). Este informe es una revisión del FMI sobre el cumplimiento, o no, de los principios de buenas prácticas por parte de los supervisores del país; a la vez comparte leyes y normativas del país.

Resolución SBS n.º 272 -2017 (2017), aborda el gobierno corporativo: estructura, directorio, comités, auditoría y la gestión integral de riesgos.

Resolución S.B.S. n.º 3780 -2011 (2011), aborda el marco normativo relacionado con la gestión de riesgos y demás normas y estructuras específicas.



Contacto:

Investigación y Capacitación - RFD
estadisticas@rfd.org.ec

 /rfdecuador

 /rfdecuador

 @rfdecuador

Descárgalo aquí



www.rfd.org.ec