



Farm Credit Administration

La función del director

Guía para dirigir su
institución con eficiencia



*para los directores de las
instituciones del systema de Crédito Agrícola*

Índice

Prefacio.....	2
Introducción: El Sistema de Crédito Agrícola, la FCA y la FCSIC.....	3
El Sistema de Crédito Agrícola	
La Administración de Crédito Agrícola	
La Corporación de Seguros del Sistema de Crédito Agrícola	10
Junta directiva: su estructura y composición.....	12
Directores externos	12
Expertos financieros	13
Comités	13
Junta directiva: sus responsabilidades y funciones	18
La función de la junta en la dirección estratégica y la planificación de negocios	19
Función de la junta en la formulación de políticas	21
Función de supervisión de la junta	23
Responsabilidades legales de los directores	32
Responsabilidad de conformidad con el derecho consuetudinario (“Common Law”)	32
La regla de discrecionalidad empresarial (“Business Judgment Rule”)....	35
Compensación	37
Autoridades y actividades de examen, supervisión y cumplimiento de la FCA.....	39
Examen	39
Supervisión y cumplimiento	41
Conclusión: Algunos principios rectores	47
Apéndice A: Situación financiera y coeficientes financieros clave.....	50
Suficiencia de capital	51
Utilidades	53
Liquidez	55
Sensibilidad al riesgo del mercado	56
Apéndice B: Examen y supervisión según el riesgo de la institución	60
Apéndice C: Gobernabilidad de TI.....	64

Prefacio

A lo largo de este documento, “nosotros” se refiere a la Administración de Crédito Agrícola (FCA, por sus siglas en inglés), y “usted” se refiere a un director de la junta de un banco o una asociación del Sistema de Crédito Agrícola (el Sistema o FCS, por sus siglas en inglés). Aunque las orientaciones se desarrollaron principalmente para los directores de las juntas de los bancos y las asociaciones del Sistema, gran parte de su contenido también tendrá relevancia para los directores de la Corporación Federal de Hipotecas Agrícolas (Federal Agricultural Mortgage Corporation), conocida también con el nombre de Farmer Mac, y las organizaciones de servicio del FCS.

La elección o el nombramiento como miembro de la junta de una institución del Sistema de Crédito Agrícola (FCS) es un honor. Es una expresión de la confianza que depositan los accionistas o la junta en su capacidad para supervisar el funcionamiento seguro y sólido de la institución en beneficio de sus miembros prestatarios. Sin embargo, ese honor conlleva numerosas responsabilidades.

La publicación de este manual tiene por objeto proporcionarle orientaciones e información acerca de sus funciones, responsabilidades, relaciones y obligaciones como director de una institución del FCS. Sin embargo, este manual no cubre todos los asuntos que pueden surgir durante su gestión como director, y no pretende sustituir el asesoramiento legal. Usted debe solicitar asesoría a un abogado u otro asesor calificado para abordar circunstancias específicas.

Quisiéramos dejar constancia de la importancia de las siguientes publicaciones en la producción de este manual:

- The Director’s Book—The Role of a National Bank Director (El libro del director — La función del director bancario nacional), publicado por la Oficina del Contralor de la Moneda (Office of the Comptroller of the Currency)
- Director Liability in Agricultural Cooperatives (Responsabilidad del director en las cooperativas agrícolas), publicado por el Servicio de Cooperativas Agrícolas (Agricultural Cooperative Service), Departamento de Agricultura de Estados Unidos
- Director’s Responsibilities Guide (Guía de responsabilidades del director), publicada por la Oficina de Supervisión de Entidades de Ahorro y Préstamo (Office of Thrift Supervision)

Si tiene preguntas sobre el contenido de este manual, comuníquese con nosotros en la siguiente dirección:

Office of Congressional and Public Affairs
Farm Credit Administration
1501 Farm Credit Drive
McLean, Virginia 22102-5090
Teléfono: 703-883-4056
Fax: 703-790-3260
Correo electrónico: info-line@fca.gov

Encontrará información adicional sobre la FCA y el FCS en nuestro sitio web www.fca.gov.

Su banco o asociación forma parte de una red nacional de instituciones financieras conocida como el Sistema de Crédito Agrícola (el Sistema o FCS, por sus siglas en inglés). Todas las instituciones financieras que conforman el FCS son entidades autorizadas por el gobierno federal.

Las instituciones del Sistema de Crédito Agrícola son responsables de cumplir con los mandatos de la Ley de Crédito Agrícola (Farm Credit Act) de 1971, con sus enmiendas. La Ley de Crédito Agrícola establece un sistema de créditos cooperativos propiedad de agricultores que otorga créditos y servicios conexos a los productores agrícolas y otros prestatarios elegibles.

El Congreso de Estados Unidos estableció el Sistema de Crédito Agrícola en 1916 como una cooperativa, porque quería asegurarse de que el Sistema pudiera cumplir con su misión pública de proporcionar servicios crediticios asequibles y a largo plazo al sector agrícola y rural en Estados Unidos.

Una estructura cooperativa permite que los agricultores prestatarios sean los propietarios del Sistema y lo controlen, y mantengan el Sistema comprometido con la satisfacción de las necesidades crediticias rurales. Esta es una característica importante que distingue al Sistema de la mayoría de los demás prestamistas comerciales.

El Sistema de Crédito Agrícola se guía por los siguientes siete principios cooperativos que son compartidos por otras cooperativas alrededor del mundo. El origen de estos principios puede remontarse a Rochdale, Inglaterra, donde se fundó la primera cooperativa moderna en 1844.

- **Membresía abierta y voluntaria.** Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas que puedan usar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de la membresía, sin discriminación social, racial, política, religiosa o de género.
- **Control democrático de los miembros.** Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, es decir, las personas que compran los bienes o usan los servicios de la cooperativa. Los miembros participan en la formulación de las políticas y la toma de decisiones.
- **Participación económica de los miembros.** Los miembros contribuyen igualmente al capital de la cooperativa y lo controlan democráticamente. Esto beneficia a los miembros de acuerdo

Introducción: El Sistema de Crédito Agrícola, la FCA y la FCSIC

El Sistema de Crédito Agrícola

con el volumen de negocios que realicen con la cooperativa más que en función de la cantidad de dinero que inviertan en ella.

- **Autonomía e independencia.** Las cooperativas son organizaciones autónomas, de autoayuda, controladas por sus miembros. Si una cooperativa celebra acuerdos con otras organizaciones o recauda capital de fuentes externas, lo hace basándose en términos que garanticen el control democrático por parte de sus miembros y la autonomía de la cooperativa.
- **Formación, capacitación e información.** Las cooperativas proporcionan formación y capacitación a sus miembros, representantes electos, administradores y empleados, de modo que ellos puedan contribuir de manera eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Los miembros también informan al público en general acerca de la naturaleza y los beneficios de las cooperativas.
- **Cooperación entre cooperativas.** Las cooperativas sirven a sus miembros de manera más eficaz y fortalecen el movimiento cooperativo al colaborar a través de estructuras locales, regionales, nacionales e internacionales.
- **Preocupación por la comunidad.** Aunque se centran en las necesidades de sus miembros, las cooperativas trabajan por el desarrollo sostenible de las comunidades a través de políticas y programas aceptados por los miembros.

En 2005, la Administración de Crédito Agrícola llevó a cabo un estudio para identificar y entender mejor la gama de prácticas cooperativas que emplean las instituciones del Sistema. Según el estudio, como la mayoría de las demás organizaciones cooperativas, las instituciones del FCS generalmente cumplen con tres principios cooperativos básicos: propiedad de los usuarios, control de los usuarios y beneficios de los usuarios. Estos principios son los fundamentos de las prácticas cooperativas del Sistema.

El 14 de octubre de 2010, la Junta de la Administración de Crédito Agrícola (FCA) aprobó una resolución que reafirmaba su apoyo a su compromiso con estos principios básicos como parte del modelo de negocios cooperativo del Sistema y el cumplimiento de su misión de interés público.

Como director de una institución del Sistema, usted debe entender las filosofías y los principios cooperativos específicos que sigue su institución, y debe conocer las implicaciones de estos principios y filosofías.

La Administración de Crédito Agrícola (FCA, por sus siglas en inglés) es responsable de garantizar que el Sistema se mantenga como una fuente confiable de crédito para la agricultura y el sector rural en Estados Unidos. Cumplimos con esta responsabilidad mediante:

- la formulación de políticas y regulaciones que ayuden a garantizar la seguridad y solidez de las instituciones del Sistema.
- el examen de las instituciones para garantizar que operen de manera segura y sólida, y cumplan con la ley y las regulaciones pertinentes.

Además, ofrecemos orientaciones y recursos para ayudar a las instituciones del Sistema a cumplir con su misión.

La FCA está dirigida por una junta constituida por tres miembros nombrados por el Presidente de Estados Unidos con la asesoría y el consentimiento del Senado. Nuestra sede y una oficina local se encuentran ubicadas en McLean, Virginia, y también tenemos oficinas locales en Denver, Colorado; Dallas, Texas; Bloomington, Minesota, y Sacramento, California.

Regulaciones de la FCA

El objetivo de la FCA es proporcionar un entorno reglamentario flexible que permita que el Sistema ofrezca créditos y servicios conexos de alta calidad y a precios razonables en forma sólida y segura. Las regulaciones que emitimos tienen pleno vigor y efecto de ley.

En su calidad de director, usted tendrá que estar familiarizado con las leyes relevantes para el Sistema y con las regulaciones de la FCA. Para leer el texto completo de la Ley de Crédito Agrícola y otros estatutos relevantes para el Sistema, visite nuestro sitio web en www.fca.gov y haga clic en la pestaña Ley y Regulaciones (Law and Regulations). También encontrará el texto completo de nuestras regulaciones bajo esta pestaña.

Periódicamente formulamos nuevas regulaciones, y publicamos regulaciones pendientes en nuestro sitio web. La mayoría de las acciones reglamentarias se abren a los comentarios del público durante un plazo establecido. Como director de una institución del Sistema, puede que quiera comentar sobre una acción propuesta. De ser así, entre a www.fca.gov/law/public_comment.html y siga las instrucciones para enviar un comentario. Agradecemos sus opiniones.

¿Cómo sabrá cuándo tomamos una acción reglamentaria? Publicamos avisos de todas las acciones reglamentarias de la FCA en el Federal Register, que es la publicación diaria oficial donde se publican las normas, las propuestas de normas y los anuncios de los organismos y las organizaciones federales, así como también los decretos ejecutivos y otros documentos emitidos por la presidencia.

También anunciamos las acciones reglamentarias que pensamos tomar en los comunicados de prensa que emitimos después de las reuniones mensuales de la Junta de la FCA, que se celebran generalmente el segundo jueves de cada mes.

Después de que enviamos por correo electrónico el comunicado de prensa a la junta y la gerencia de cada institución del Sistema, lo publicamos bajo la pestaña Noticias y Eventos (News and Events) en nuestro sitio web en www.fca.gov. Para algunas acciones reglamentarias propuestas, también emitimos hojas informativas junto con los comunicados de prensa. Estas hojas informativas están disponibles en la página Hojas Informativas sobre Reglamentación (Rulemaking Fact Sheets) bajo la pestaña Noticias y Eventos (News and Events) en nuestro sitio web.

Orientaciones proporcionadas por la FCA

Además de emitir regulaciones, la FCA también emite orientaciones dirigidas a las instituciones del Sistema en las siguientes formas. Estos documentos se distribuyen por correo electrónico a las juntas y la gerencia de las instituciones del Sistema, y luego se publican en nuestro sitio web.

- *Declaraciones de políticas* (Policy Statements). Las declaraciones de políticas de la Junta expresan los objetivos generales de las políticas y las posiciones de la Junta de la FCA.
- *Documentos de posición e interpretación legal* (Bookletters). Los documentos de posición e interpretación legal comunican nuestra posición sobre temas específicos.
- *Memorandos informativos* (Informational Memorandums). Los memorandos informativos son comunicaciones informales de la FCA dirigidas a todas las instituciones del FCS.

Examen

Al menos una vez cada 18 meses, la FCA examina su institución para asegurarse de que:

- Esté funcionando en forma segura y sólida.

- Esté cumpliendo con las leyes y regulaciones pertinentes.
- Siga llevando a cabo su misión establecida por mandato del Congreso.

Nuestros exámenes y estrategias de supervisión se centran en la situación financiera de su institución y los riesgos relevantes existentes o potenciales, así como en la capacidad de la junta directiva y la gerencia de su institución para dirigir las operaciones. Nuestros examinadores también evalúan el cumplimiento de las leyes y regulaciones por parte de su institución para atender a los prestatarios elegibles, incluidos los agricultores y ganaderos jóvenes, principiantes y pequeños.

Si su institución viola una ley o regulación o funciona de manera insegura o inaceptable, podemos usar nuestra autoridad de supervisión y cumplimiento para garantizar que se apliquen medidas correctivas apropiadas.

Como parte de cada examen, elaboramos un Informe de Examen que es presentado a la junta directiva de su institución. El informe es presentado primero a la institución por escrito y posteriormente es presentado en forma verbal a la junta y la gerencia de la institución.

Informes

La FCA genera dos tipos de informes que le pueden resultar útiles, y publicamos ambos informes en nuestro sitio web. El primer tipo de informe es financiero y el segundo se relaciona con las operaciones de préstamos a los agricultores y ganaderos jóvenes, principiantes y pequeños.

Estos informes, que se basan en datos que nos proporcionan las instituciones del Sistema, le permitirán comparar los resultados financieros y el desempeño de los préstamos a los agricultores y ganaderos jóvenes, principiantes y pequeños de su propia institución con la actividad de otras instituciones. Para consultar los informes que se describen en esta sección, visite el sitio web de la FCA y haga clic en Informes del Sistema de Informes Consolidados (Consolidated Reporting System Reports) bajo la pestaña Información del FCS (FCS Information).

- **Información financiera.** Como todas las demás instituciones del Sistema de Crédito Agrícola (FCS), su institución presenta datos financieros a la FCA cada trimestre a través del Informe Financiero Uniforme (Uniform Call Report). Casi toda la información presentada a través del Informe Financiero Uniforme está disponible al público en el sitio web de la FCA.

Además, la FCA elabora los siguientes informes a partir de la información proporcionada en los Informes Financieros Uniformes:

- **Informe de Rendimiento Uniforme** (Uniform Performance Report). Este informe proporciona un balance general y un estado de pérdidas y ganancias resumidos para cada institución, así como también información adicional sobre el capital, los activos, las utilidades, la rentabilidad y la liquidez de la institución. Se representan cuatro períodos de informe: el trimestre en curso, el mismo trimestre doce meses atrás, y los dos finales de años anteriores.
- **Informe de Rendimiento Uniforme de Instituciones del Sector** (Uniform Peer Performance Report). Este informe compara una institución con un grupo de instituciones que tienen un volumen de activos similar. Con este informe, usted puede evaluar el rendimiento general, la suficiencia de capital, la calidad de los activos, las utilidades y la liquidez de su institución.
- **Informe de las Tendencias de Seis Trimestres** (Six-Quarter Trend Report) e **Informe de las Tendencias de Seis Años** (Six-Year Trend Report). Estos informes proporcionan información de seis períodos de informes consecutivos.

Desde nuestro sitio web, usted también puede generar informes comparativos entre instituciones seleccionando hasta seis instituciones que podrá comparar. Además, puede generar informes por distrito, así como también informes sobre todo el Sistema de acuerdo con el tipo de prestamista.

La mayoría de los informes están disponibles para instituciones activas e inactivas desde marzo de 1989. Sin embargo, los Informes de Rendimiento Uniformes de Instituciones del Sector solo están disponibles desde 1993.

- **Informe sobre Agricultores y Ganaderos Jóvenes, Principiantes y Pequeños** (Young, Beginning, and Small, YBS). Cada institución presenta anualmente su Informe sobre Agricultores y Ganaderos Jóvenes, Principiantes y Pequeños. Este informe presenta las operaciones de préstamos pendientes de reembolso de la institución en las categorías de agricultores y ganaderos jóvenes, principiantes y pequeños.

Usted puede ver la información sobre agricultores y ganaderos jóvenes, principiantes y pequeños por institución, distrito o en el Sistema. Los Informes sobre Agricultores y Ganaderos Jóvenes, Principiantes y Pequeños presentan datos para un solo período de informe y están disponibles desde 1999.

Otros recursos que ofrece la FCA

A continuación, se describen otros recursos que pueden resultarle de utilidad en el desempeño de sus funciones como director. La mayoría de estos recursos están disponibles en Recursos (Resources) en la página del FCS, bajo la pestaña Información del FCS (FCS Information) en el sitio web de la FCA. Si no tiene acceso a Internet, puede llamar al 703-883-4056 para solicitar copias impresas en papel de estos recursos.

- **Preguntas frecuentes** (Frequently Asked Questions). Se han elaborado preguntas frecuentes sobre muchos temas reglamentarios, incluidos la gobernabilidad del Sistema, la divulgación y presentación de informes, evaluaciones de garantías, derechos de los prestatarios y las pruebas de resistencia.
- **Gestión de la cartera de préstamos** (Loan Portfolio Management). Este documento describe los métodos de control de riesgo en préstamos y carteras de préstamos, y explica la relación entre la planificación, la dirección, el control y la supervisión de operaciones de préstamos.
- **Manual sobre el examen de la FCA (FCA Exam Manual)**. El Manual sobre el Examen de la FCA contiene los conceptos, las pautas y los procedimientos relacionados con el examen de los bancos, las asociaciones y las compañías de servicio del Sistema de Crédito Agrícola.
- **Función de los comités de nominación del Sistema de Crédito Agrícola** (The Role of Farm Credit System Nominating Committees). Este folleto describe las responsabilidades de los comités de nominación de los bancos y las asociaciones en el proceso de nominación de directores.
- **Informes anuales de la FCA sobre el Sistema de Crédito Agrícola**. Estos informes proporcionan información sobre la situación financiera y el desempeño del FCS en general. Estos informes están disponibles en la pestaña Informes y Publicaciones (Reports and Publications) en el sitio web de la FCA.

La Corporación de Seguros del Sistema de Crédito Agrícola

En su carácter de director de la junta, usted también debe conocer la Corporación de Seguros del Sistema de Crédito Agrícola (Farm Credit System Insurance Corporation, FCSIC) y su importancia. Fue establecida por la Ley de Crédito Agrícola (Agricultural Credit Act) de 1987. El Congreso creó la FCSIC a raíz de la crisis del crédito agrícola en la década de 1980, con el propósito de renovar la fe de los inversionistas en la integridad financiera del Sistema.

La FCSIC garantiza el pago oportuno del capital y los intereses de pagarés, bonos y obligaciones del Sistema emitidos a los inversionistas. Lo hace mediante el cobro de primas de seguro a los bancos del FCS y la colocación de esas primas en el Fondo de Seguros de Crédito Agrícola (Farm Credit Insurance Fund), que la corporación administra.

Las tasas de las primas se calculan con una fórmula definida legalmente y se basan por lo general en la participación proporcional de la deuda asegurada de cada banco. La FCSIC puede cobrar entre 0 y 20 puntos básicos anualmente sobre la deuda asegurada ajustada pendiente de reembolso. La Ley de Crédito Agrícola de 1971 también autoriza un recargo por riesgo de hasta 10 puntos básicos sobre préstamos sin acumulación de intereses y sobre inversiones con deterioro de carácter permanente. La FCSIC también tiene la autoridad para reducir las primas de seguro.

El Congreso ha dado instrucciones a la FCSIC para la creación del Fondo de Seguros de Crédito Agrícola (Farm Credit Insurance Fund) hasta una "cantidad base segura". La cantidad base segura se define como 2 por ciento del total de las obligaciones aseguradas pendientes de reembolso de todos los bancos asegurados, ajustada a la baja en ciertos porcentajes de los préstamos y las inversiones del Sistema garantizados por el Gobierno. Para información actualizada sobre la cantidad base segura del Fondo y las tasas de las primas de seguro, visite el sitio web de la FCSIC en www.fcsic.gov o comuníquese con la FCSIC por teléfono al 703-883-4380.

Además de crear y mantener el Fondo, la FCSIC tiene otras responsabilidades obligatorias y discrecionales. Por ejemplo, la FCSIC tiene la autoridad de decidir si, y cómo, proporciona asistencia a las asociaciones de prestamistas directos y los bancos del FCS en dificultades financieras, sujeto a ciertos límites. Las maneras en que puede brindar asistencia son, entre otras, las siguientes:

- Proporcionar préstamos o contribuciones.
- Comprar activos y títulos de deuda.
- Asumir pasivos.
- Facilitar las consolidaciones y las fusiones.

Además, la FCSIC será el síndico o interventor de cualquier banco o asociación del FCS que sea colocado bajo administración judicial o intervención por la Junta de la FCA. Otra responsabilidad de la FCSIC es garantizar el retiro de las acciones de prestatarios elegibles a valor nominal. A finales del año 2010, las acciones en circulación de prestatarios elegibles en las instituciones del FCS representaban un total de \$6 millones.

La FCSIC está administrada por una junta directiva conformada por las personas que son miembros de la Junta de la Administración de Crédito Agrícola (FCA). El presidente de la junta directiva de la FCSIC es elegido por los demás directores y no puede desempeñarse simultáneamente como presidente de la Junta de la FCA.



La Ley de Crédito Agrícola (Farm Credit Act) establece que cada banco y asociación del Sistema elija una junta directiva de entre sus miembros con derecho a voto. La junta de una institución del Sistema, como la de cualquier otra organización corporativa, es elegida para supervisar la gestión de la institución.

Su institución debe seguir sus propios estatutos y las normas de la FCA en relación con:

- El número de directores en la junta
- La duración de los mandatos de los directores
- Los requisitos académicos y profesionales que deben cumplir los candidatos a directores
- La manera en que los directores deben ser elegidos y destituidos

El tamaño de la junta debe ser lo suficientemente grande para proporcionar una representación adecuada de los accionistas y para garantizar que tenga el conjunto de habilidades colectivas necesarias para resolver los desafíos que enfrente la institución, tanto actuales como previstos. También debe ser lo suficientemente pequeña para recibir aportes significativos de cada director y evitar que los directores desarrollen la mentalidad de ser meros avalistas de las propuestas de otros que se asocia frecuentemente con las juntas más grandes.

Aunque la junta de una institución del Sistema está conformada principalmente por directores elegidos por los accionistas, la ley establece que al menos un miembro sea un “director externo”. Un director externo es nombrado por los demás miembros de la junta y no puede ser director, funcionario, empleado, agente o accionista de alguna institución del Sistema.

Los directores externos son valiosos porque proporcionan una perspectiva independiente y objetiva en las deliberaciones de la junta. También ofrecen a la junta experiencia técnica valiosa.

Las regulaciones que rigen los bancos y las asociaciones del Sistema generalmente establecen que estos tengan al menos dos directores externos. Las asociaciones con un total de activos equivalente a \$500 millones o menos solo están obligadas a tener un director externo.

Junta directiva: su estructura y composición

Directores externos

Expertos financieros

Aunque no está prohibido que la junta incorpore más directores externos, bajo ninguna circunstancia la representación de la junta elegida por los accionistas debe reducirse a menos de 60 por ciento. Si la junta de una asociación más grande es tan pequeña que la incorporación de un segundo director externo daría lugar a menos de 75 por ciento de representación elegida por los accionistas en la junta, la asociación quedará exenta del cumplimiento del requisito de tener un segundo director externo.

Su junta debe tener al menos un director que sea un experto financiero. Las juntas directivas de asociaciones con un total de activos de \$500 millones o menos pueden satisfacer este requisito mediante la contratación de un asesor financiero. El asesor financiero depende de la junta directiva y no debe tener vinculación con el auditor externo o la gerencia de la institución.

¿Quién es exactamente un experto financiero? Un experto financiero es una persona reconocida por tener formación o experiencia en contabilidad y controles contables internos, o en la elaboración o revisión de estados financieros para instituciones financieras o grandes compañías. El experto financiero para su institución debe tener experiencia en asuntos contables y relacionados con la presentación de informes financieros, similares a los asuntos que podría esperarse razonablemente que se presenten en los estados financieros de su institución.

Si necesita ayuda para determinar si alguien posee las competencias para ser considerado experto financiero, vea el árbol de decisiones "Determinación de expertos financieros" (Financial Expert Determination) en el sitio web de la FCA. Para acceder al enlace del árbol de decisiones, visite la página Gobernabilidad de las instituciones del FCS (Governance of FCS Institutions) bajo la pestaña Información del FCS (FCS Info) en la parte superior de la página de inicio de la FCA.

Comités

Los asuntos que exigen una revisión o un análisis detallado pueden ser abordados mejor por un comité de la junta, en lugar de ser tratados por la junta en pleno. Piense en un comité de la junta como una extensión de la junta. El propósito del comité es ayudar a la junta en el cumplimiento de sus deberes fiduciarios.

La junta de su institución debe formar dos tipos de comités:

- Comité de auditoría
- Comité de compensación

Su institución también debe tener un comité de nominación. Sin embargo, el comité de nominación es un comité de accionistas y no un comité de la junta.

Las juntas pueden identificar otras áreas que también podrían ser manejadas mejor por un comité. Muchas instituciones tienen comités opcionales, como por ejemplo, un comité ejecutivo, un comité de gobernabilidad, un comité de crédito o un comité de gestión de riesgos.

Su junta debe seguir las pautas descritas a continuación en relación con los comités obligatorios y opcionales:

- Cuando se crea un comité, deben elaborarse unos estatutos que definan la misión, las autoridades, las responsabilidades y la duración del comité. Los comités permanentes abordan áreas de responsabilidad continuas, mientras que los comités especiales pueden ser creados para manejar proyectos especiales, como por ejemplo, fusiones o acuerdos de gestión conjunta.
- Es necesario garantizar que el comité reciba el apoyo y los recursos necesarios para cumplir con sus deberes.
- Se deben identificar la experiencia y los conocimientos técnicos que deben tener los miembros del comité para resolver de manera eficaz los asuntos que se presenten ante el comité.
- Para los comités que requieren habilidades o conocimientos especializados, es necesario asegurarse de que los miembros del comité reciban la capacitación necesaria o tengan acceso a expertos externos.
- Se deben solicitar informes periódicos al comité para asegurarse de que su junta pueda tomar decisiones de manera oportuna.
- Si una decisión de la junta se toma con base en la recomendación de un comité, es necesario asegurarse de que el comité haya hecho su trabajo en forma responsable y que sus recomendaciones sean razonables. El establecimiento de un comité para manejar ciertos asuntos normalmente no exime a su junta de la responsabilidad de las decisiones relacionadas con esos asuntos.

Los comités de la junta brindan buenas oportunidades a los directores. Usted puede obtener conocimientos especializados de la actividad de su institución al participar en un comité. De hecho, usted puede querer trabajar en un comité durante un tiempo y luego rotar para participar en otro. El rotar asignaciones en los comités le permite ampliar su conocimiento y comprensión de las operaciones de su institución.

Comité de auditoría

El propósito del comité de auditoría es servir de guardián de la integridad financiera de su institución.

Debido a que el comité actúa en nombre de la junta en el cumplimiento de sus responsabilidades fiduciarias frente a los accionistas, los miembros del comité de auditoría deben ser miembros de la junta bien calificados que trabajen en forma independiente de la gerencia de la institución. Este comité depende solo de su junta.

El comité de auditoría tiene las siguientes responsabilidades:

- Supervisar la elaboración de los informes financieros.
- Contratar y supervisar el trabajo del auditor externo, a fin de garantizar que el auditor evalúe en forma objetiva las prácticas de presentación de informes financieros de su institución y minimizar la influencia indebida de la gerencia de la institución en la revisión de los informes financieros y los procedimientos contables.
- Supervisar el sistema de controles internos de su institución en relación con los informes financieros.
- Recomendar las medidas necesarias para proporcionar la divulgación completa y precisa de las operaciones de su institución de la manera más transparente posible.
- Mantener registros de las reuniones del comité.

Existen algunos requisitos generales sobre la composición del comité de auditoría.

- El comité debe estar conformado solamente por directores.
- Debe tener al menos un miembro que sea un experto financiero. Las juntas directivas de asociaciones con un total de activos de \$500 millones o menos pueden satisfacer este requisito mediante la contratación de un asesor que sea un experto financiero. Si su institución contrata a un asesor financiero independiente, este asesor debe ayudar al comité de auditoría.

- El comité debe estar conformado por al menos tres directores con algunos conocimientos de finanzas públicas y corporativas, divulgación y presentación de informes financieros o procedimientos contables.

Aparte de estos requisitos, su junta tiene discreción considerable en la definición de las competencias que quiere que posea cada miembro del comité de auditoría. La institución deberá proporcionar un programa de capacitación en las áreas financieras apropiadas a aquellos directores que, tras su elección o nombramiento a la junta, pudieran no tener conocimientos financieros suficientes para participar en un comité de auditoría.

Comité de compensación

El propósito del comité de compensación es garantizar que las políticas y los procedimientos de compensación incentiven el mejoramiento o el mantenimiento del desempeño, sin poner en peligro las metas y los objetivos clave del plan de negocios y de capital. Las políticas de compensación de su institución deben abordar no solo los sueldos que se pagan a los empleados y funcionarios de alta jerarquía, sino también otros beneficios. Ver la página 36 para más información sobre la compensación.

El comité de compensación tiene las siguientes responsabilidades:

- Revisar los planes y las políticas de compensación para los empleados y los funcionarios de alta jerarquía.
- Aprobar el programa de compensación general para los funcionarios de alta jerarquía.
- Mantener los registros de las reuniones de comité, incluida la asistencia, durante al menos tres años fiscales.

Entre los requisitos relacionados con la composición del comité de compensación se encuentran:

- El comité debe tener al menos tres miembros, y todos los miembros del comité deben ser miembros de la junta directiva de la institución.
- Los miembros del comité de compensación no deben mantener ninguna relación que interfiera con su criterio independiente.

Un comité de la junta que lleve a cabo las tareas del comité de compensación, con unos estatutos que satisfagan los requisitos del comité, puede ejercer la función de un comité de compensación, incluso si no se le denomina comité de compensación.

Comité de nominación

El comité de nominación no es un comité de la junta; más bien, está conformado y controlado por los accionistas con derecho a voto de la institución. En este sentido, las instituciones del Sistema difieren de muchas compañías públicas y otras entidades corporativas, en las que los comités de nominación son comités de la junta y están formados por directores y gerentes de la compañía.

La independencia del comité de nominación es crucial para el éxito de una institución cooperativa, porque garantiza que los representantes de los accionistas con derecho a voto, y no los miembros actuales de la junta o la gerencia de la institución, elijan la lista de candidatos a directores. Los directores, empleados y agentes no pueden estar presentes cuando el comité esté en deliberaciones y vote por los candidatos de la lista.

El comité de nominación tiene las siguientes responsabilidades:

- El comité de nominación debe identificar a los candidatos, evaluar sus competencias y nominar al menos a dos candidatos dispuestos y calificados para cada posición de director vacante.
- Si el comité de nominación no puede identificar a más de un candidato dispuesto y calificado para ocupar un cargo de director vacante, el comité debe proporcionar una descripción por escrito de sus esfuerzos para ubicar a otros candidatos y una explicación de los motivos por los que se excluyó la consideración de estos candidatos al cargo.

El comité de nominación de su institución debe estar conformado por al menos tres accionistas que sean independientes de la junta, la gerencia y el personal de la institución.

Los requisitos relacionados con la elección de los miembros del comité de nominación difieren en cierta medida para los bancos y para las asociaciones. Los comités de nominación de las asociaciones son elegidos por los accionistas con derecho a voto cada año en la reunión anual para servir en el comité el siguiente año. Los bancos, por otra parte, no tienen que elegir al comité de nominación en la reunión anual, y los miembros de su comité no están limitados a mandatos de un año.

Las siguientes pautas se aplican a los comités de nominación:

- Cada comité de nominación debe reunirse con regularidad durante el año para identificar a los candidatos calificados, en lugar de esperar hasta el mes antes de la elección.
- El comité de nominación debe conservar los registros de sus reuniones.
- El comité de nominación debe hacer todos los esfuerzos para garantizar que los nominados representen todas las áreas del territorio de su institución y, hasta donde sea posible, todos los tipos de agricultura que se practiquen en el territorio.
- El comité debe nominar a candidatos que le proporcionen a la junta resultante un conjunto de habilidades combinadas que permita a la junta resolver los asuntos que enfrenta y los que espera enfrentar.



Como miembro de una junta directiva, usted tiene deberes fiduciarios para con su institución, y debe actuar con diligencia razonable al dirigir las actividades de la misma. Sin embargo, como director de una institución financiera, usted enfrenta desafíos especiales, porque las instituciones financieras difieren de las compañías privadas en un aspecto importante: arriesgan los fondos de otras personas a través de sus actividades de préstamo.

Además, si usted es un director electo, enfrenta otro desafío: usted mismo es prestatario de su institución. Por lo tanto, debe ser escrupulosamente objetivo cuando tome medidas que pueden afectar sus intereses como prestatario.

¿Cuáles son las responsabilidades específicas de una junta directiva? La junta directiva es responsable de:

- Establecer políticas.
- Proporcionar dirección estratégica.
- Contratar al director general y establecer un plan de sucesión.
- Supervisar la gerencia de la institución.
- Supervisar todas las funciones principales de la institución.

Usted y los demás miembros de la junta son responsables de la operación segura y sólida de su institución, independientemente de las condiciones económicas de los mercados locales, nacionales e internacionales. Su junta tiene la responsabilidad frente a los accionistas e inversionistas de lo siguiente:

- Entender las operaciones de su institución.
- Proporcionar una gerencia competente para su institución.
- Establecer sistemas y procesos que permitan operaciones seguras y sólidas.
- Garantizar que la información y las divulgaciones a los inversionistas y accionistas sean correctas, comprensibles y confiables.
- Desempeñar su función como directores en forma diligente e imparcial.
- Ejercer un criterio independiente.
- Permanecer leal a los intereses de su institución.

La máxima responsabilidad de la conducción de los asuntos de su institución recae en usted, los demás miembros de la junta y la gerencia de su institución. La junta establece políticas y estrategias que rigen la manera en que su institución realiza sus actividades y se asegura de que esas estrategias y políticas sean implementadas. Usted y sus compañeros miembros de la junta deben elegir y evaluar a candidatos competentes para la alta gerencia de la institución, y supervisar y evaluar su desempeño. La junta delega las operaciones cotidianas en la gerencia de la institución, pero sigue

Junta directiva: sus responsabilidades y funciones

siendo responsable de garantizar que la institución opere conforme a las políticas establecidas, conforme a lo dispuesto en las leyes y regulaciones, y de manera segura y sólida.

La eficiencia de la junta dependerá en parte de qué tan bien usted y los demás miembros de la junta conozcan su institución. Su junta debe poseer las habilidades y los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera eficiente y eficaz en función de los costos. Por consiguiente, usted debe procurar en forma diligente entender las operaciones de su institución para desempeñar fielmente sus funciones. También debe entender la industria y la comunidad donde opera su institución. La eficiencia de su junta también dependerá de qué tan bien los miembros de la junta colaboren para identificar y resolver problemas.

Tanto la producción agrícola como el sector de los servicios financieros en el que funciona el Sistema han experimentado cambios considerables durante los últimos años, y se prevé que surgirán más cambios. Generalmente, estos cambios crean riesgos adicionales para las operaciones y los prestatarios de la institución. Su junta tiene la obligación de reevaluar continuamente el conjunto de habilidades colectivas de sus miembros a la luz de estos cambios.

Su junta debe tener políticas y programas de capacitación para los directores que satisfagan las necesidades de su institución. Si usted es nuevo en el cargo de director, debe recibir capacitación en todos los aspectos de las operaciones de la institución en el plazo de un año después de su elección para la junta. Incluso si no es nuevo como director, debe recibir capacitación periódicamente a fin de actualizar sus conocimientos y habilidades.

Del mismo modo, su junta debe tener una política que identifique las competencias deseables que los directores deben poseer. La política debe explicar los motivos por los que se recomienda que los directores posean esas competencias y que estas sean actualizadas periódicamente, y se deben dar a conocer al comité de nominación de la institución.

Los cambios sin precedentes que han ocurrido en el Sistema y el sector de servicios financieros han resaltado la importancia de la planificación eficaz. La planificación puede usarse como una herramienta para hacer seguimiento del progreso y mantener operaciones sólidas en períodos de incertidumbre y cambio. Es vital para el éxito a largo plazo de su institución, porque convierte la visión de la junta en metas medibles con estrategias para lograrlas.

La planificación es en esencia el proceso de determinar:

- Dónde se encuentra su institución
- Dónde quisiera que se encontrase
- Cómo piensa llevarla allí

El proceso de planificación permitirá a la junta identificar las estrategias para lograr su visión. En vista de que la planificación eficaz es esencial para la salud institucional, usted debe involucrarse completamente en el proceso de planificación.

El proceso de planificación debe ser dinámico y continuo. Supone la formulación detallada de estrategias para lograr las metas a corto plazo, a veces de rutina, de las operaciones de negocios, así como también las metas a largo plazo. Un buen plan de negocios puede dividirse en dos componentes:

- Estratégico
- Operacional

La planificación estratégica se centra en la utilización de los recursos a largo plazo para lograr las metas institucionales. El plan estratégico establece la filosofía general de la junta y su visión del futuro de la institución. La planificación operacional se centra en acciones a corto plazo y ayuda a las instituciones a lograr las metas a largo plazo al convertirlas en fines específicos y medibles.

El propósito del plan de negocios es identificar esas áreas seleccionadas para el desarrollo estratégico, asignar recursos y proporcionar la base sobre la cual pueden tomarse las decisiones de negocios y medirse el rendimiento.

Pueden utilizarse varias estrategias en el logro de una meta específica. Si, por ejemplo, la meta es alcanzar cierta posición de capital neto, el plan de negocios debe incorporar estrategias para retener el capital, aumentar las utilidades y hacer crecer los activos. Su junta debe asegurarse de que sus estrategias y el uso de los recursos de la institución permitan lograr de manera razonable los propósitos previstos.

Su junta debe usar las siguientes pautas al momento de la planificación:

- Identificar las fortalezas y debilidades internas de su institución, así como también las oportunidades y amenazas externas. Una comprensión profunda del entorno operativo de su institución permite a la junta diseñar metas y estrategias para cumplir mejor la misión de su institución.

Función de la junta en la formulación de políticas

- Determinar los recursos financieros y humanos, así como también las capacidades tecnológicas y organizacionales que necesitará su institución para lograr la visión y las metas a largo plazo de la junta.
- Identificar, analizar y manejar los riesgos. Al hacerlo, usted puede identificar las causas de esos riesgos y la manera en que los riesgos pueden afectar el rendimiento futuro. Asimismo, la definición de los riesgos le ayuda a hacer proyecciones y determinar las necesidades financieras para hacer frente a esos riesgos. Una vez que se definen los riesgos, la junta puede solicitar a la gerencia de la institución que investigue métodos alternativos para gestionar la exposición de su institución a esos riesgos.
- Establecer los requisitos de presentación de informes para cada componente del plan y revisar el rendimiento de su institución al menos trimestralmente para evaluar la idoneidad de los componentes estratégicos y operacionales. Como parte de la revisión, evaluar nuevas oportunidades, cambios en el entorno de operación y acontecimientos externos para decidir si se necesita ajustar la dirección estratégica.
- Establecer planes de contingencia que se aplicarían en caso de que los resultados reales difieran de las metas y los objetivos planificados.

Las juntas deben tener en cuenta lo siguiente en la formulación de políticas:

- ¿Su institución estableció todas las políticas requeridas conforme a la ley o la regulación?
- ¿Qué políticas se necesitan para abordar actividades o programas institucionales específicos?
- ¿Los estatutos o los reglamentos de su institución establecen áreas que requieren orientación de políticas?
- ¿Las políticas deben desarrollarse en relación con los estándares de la industria, los asuntos emergentes y las orientaciones que brinden la FCA y otras fuentes autorizadas?

Las juntas pueden usar diferentes enfoques para desarrollar las políticas. En algunos casos, la junta en pleno puede establecer pautas amplias para una política determinada, pero luego delegar la responsabilidad de desarrollar los aspectos detallados de la política a un comité de la junta o a la gerencia de la institución. En

otros casos, después de proporcionar las orientaciones generales, la junta puede delegar completamente a la gerencia de la institución la tarea de formular los procedimientos para implementar una política.

Independientemente de la manera en que se desarrollen las políticas, estas son aprobadas en última instancia por la junta, y la junta sigue siendo responsable de ellas. Antes de aprobar las políticas, usted y los demás miembros de la junta deben asegurarse de que sean apropiadas para su institución y que apoyen los objetivos estratégicos. Y debido a que la junta es responsable en última instancia del éxito de su institución, las políticas aprobadas por la junta deben ofrecer orientaciones adecuadas a la gerencia de la institución.

Generalmente, el auditor interno evalúa el cumplimiento de las políticas de la junta por parte de la institución, y la gerencia evalúa la eficacia de las políticas. En algunos casos, el auditor interno puede evaluar tanto el cumplimiento como la eficacia.

Además, la junta debe evaluar periódicamente si las políticas están alcanzando sus metas y objetivos previstos. La junta podría programar la revisión de ciertas políticas en las reuniones de la junta o designar a un comité para que evalúe las políticas regularmente. Puede haber momentos en que se requiera revisar de inmediato una política debido a cambios en la ley, las regulaciones, el entorno de negocios, o el rendimiento comercial o el perfil de riesgo de la institución.

La junta debe asegurarse de que las políticas dirijan y controlen en forma adecuada los asuntos de negocios de la institución en todo momento. Es por ello que las políticas deben ser reevaluadas y modificadas según sea necesario. La junta también es responsable de garantizar que las políticas se entiendan completamente en todos los niveles de la institución. Su junta puede lograr esto mediante la creación de un manual de políticas que sirva de referencia autorizada única. Además, los programas de capacitación pueden permitir que se entiendan mejor las políticas y los procedimientos más complicados.

Una política eficaz incluye o aborda los siguientes componentes:

- **Propósito.** Una declaración de propósito expresa claramente las metas de la política.
- **Objetivos.** Los objetivos de la política pueden ser enunciados sencillos que establezcan el requisito de que su institución cumpla con una ley, regulación o práctica de negocios específica. Los objetivos también pueden vincularse con metas espe-

cíficas del plan de negocios relacionadas con la capitalización, las utilidades, el crecimiento de activos o las tasas de interés; o los objetivos pueden referirse a expectativas sobre la gestión de inversiones u otros activos, el riesgo de las tasas de interés, la liquidez, la calidad de activos o los pasivos.

- **Delegación.** Cada política que requiera que los comités, los funcionarios o los empleados de la organización lleven a cabo determinada acción debe definir claramente qué poderes delega la junta en pleno y qué poderes se reserva la junta o un comité de la junta. Por ejemplo, la junta en pleno podría adoptar una política que establezca los límites en las concentraciones de riesgo en varios segmentos de la cartera o los límites en la cuantía de los préstamos en relación con la base de capital o los fondos de riesgo de su institución. En tales casos, el director general puede estar autorizado para aprobar préstamos hasta cierta cantidad dentro de los límites establecidos, mientras que los préstamos que excedan los límites establecidos podrían requerir aprobación o revisión por parte de la junta. La junta debe asegurarse de que los poderes que se deleguen o conserven sean apropiados y que la junta no esté renunciando a su autoridad ni tampoco restringiendo innecesariamente las operaciones de la institución.
- **Excepciones a las políticas de la junta.** Puede suceder que surjan asuntos inesperados y urgentes que requieran que la gerencia de la institución actúe de inmediato y ejerza mayor autoridad de la que le ha sido delegada por la junta. La política de la junta debe definir claramente un proceso para manejar tales contingencias.
- **Requisitos de presentación de informes.** Cada política debe definir claramente los requisitos que la gerencia de la institución debe cumplir en cuanto a la presentación de informes a la junta. La política debe especificar que debe informarse, con qué frecuencia deben emitirse los informes (mensualmente, trimestralmente, semestralmente, etc.) y quién es responsable de generar el informe. Estos informes a la junta permiten que usted y los demás miembros de la junta evalúen la eficacia y la repercusión de la política, y se mantengan informados acerca de las operaciones de su institución. Los informes también deben incluir las medidas tomadas de acuerdo con los poderes delegados y las medidas tomadas como excepciones a la política.

Función de supervisión de la junta

Aunque la junta y la gerencia forman una sociedad que dirige las operaciones de la institución, la junta directiva sigue siendo responsable de ejercer una supervisión estricta del rendimiento de su institución. La junta también debe asegurarse de que las operaciones de su institución sean transparentes y que los informes y las divulgaciones a los accionistas, inversionistas y el público sean veraces.

En relación con las reuniones programadas en forma regular, usted y los demás miembros de la junta deben planificar sesiones ejecutivas regulares sin la presencia del personal o de funcionarios de la institución. Esto facilitará el debate abierto y sincero.

Para ejercer una supervisión eficaz, su junta debe:

- Evaluar el rendimiento financiero y comercial de su institución.
- Evaluar el rendimiento operacional y la calidad de los activos de su institución.
- Garantizar que su institución cumpla su misión.
- Realizar autoevaluaciones y cumplir con los principios éticos.
- Mantener una relación apropiada con la gerencia.

Evaluación del rendimiento financiero y comercial

El rendimiento financiero y comercial implica más que la cantidad ganada; tiene que ver con la calidad de las utilidades y la capacidad de la institución para mantener esas utilidades. Para evaluar la calidad de las utilidades, usted debe entender la totalidad de las operaciones financieras y crediticias de su institución, así como también las relaciones entre las estadísticas de operación.

Asimismo, para evaluar las operaciones financieras y crediticias de su institución, usted debe entender las relaciones entre los activos que devengan intereses, los pasivos que devengan intereses, el capital y las partidas fuera del balance general tales como los derivados. Para ello, debe recibir capacitación en todos los aspectos de los negocios de su institución.

Las utilidades de calidad dependen de las fortalezas institucionales fundamentales, tales como la capacidad de:

- Identificar y gestionar riesgos.
- Identificar activos de calidad que puedan resistir cualquier adversidad.
- Mantener los gastos bien controlados.
- Ejercer una gestión eficaz de activos/pasivos, fijar los precios de los préstamos en forma apropiada y utilizar el conocimiento del entorno operativo de su institución.

Su junta debe evaluar los negocios de su institución cuidadosamente, examinando la información tras las cifras para verificar que las utilidades no estén infladas artificialmente con retrasos en las cuentas incobrables o provisiones insuficientes para pérdidas por préstamos. Los informes periódicos del comité de auditoría de su institución, así como también los informes del examen de la FCA y los informes de revisores internos y contadores públicos independientes, pueden ayudarle a garantizar la confiabilidad de los informes presentados a la junta, los accionistas, los inversionistas y el público. Las atestaciones del director general y el director de finanzas sobre los informes financieros están diseñadas para ayudar a garantizar la precisión de los informes financieros.

No todos los directores de la junta tienen suficiente experiencia en asuntos financieros complejos para estar en capacidad de evaluar en forma independiente el rendimiento financiero de la institución. Por este motivo, usted y los demás directores tienen la autoridad para obtener la ayuda de un experto financiero independiente. (Ver la sección sobre “Expertos financieros” en la página 12). Aunque usted y los demás miembros de la junta deben poder distinguir un rendimiento operativo deficiente, pueden recibir capacitación en el marco del programa de capacitación para directores de la junta de la institución a fin de mejorar o reforzar sus habilidades y conocimientos financieros.

Aun cuando no hay cifras o coeficientes que puedan usarse como modelo y que garanticen el éxito, ciertos coeficientes de negocios aceptados pueden ser guías del éxito o fracaso de su institución. Su junta necesita datos financieros sólidos y debe asegurarse de que se realicen los análisis para proporcionar un panorama preciso del rendimiento financiero y operativo de su institución. Al considerar el rendimiento de su institución, hágase las siguientes preguntas:

- ¿La gerencia de la institución está cumpliendo las metas establecidas en el plan de negocios? Si la respuesta es negativa, ¿por qué?
- ¿El nivel de utilidades es constante o errático?
- ¿Las utilidades son el resultado de la implementación exitosa de estrategias o de prácticas contables cuestionables?
- ¿Las utilidades reflejan en forma precisa el panorama financiero de su institución, o están distorsionadas debido a una evaluación incompleta de la calidad de los activos o las pérdidas potenciales?

- ¿Se hace mucho énfasis en los indicadores del rendimiento financiero a corto plazo en lugar de los indicadores a largo plazo?
- ¿Los hallazgos significativos de las revisiones y auditorías internas y externas se entregan sistemáticamente a la junta o al comité de auditoría?
- ¿Los estatutos del comité de auditoría brinda al comité la autoridad adecuada y describe claramente sus responsabilidades?
¿Existe experiencia financiera adecuada en el comité?

En su carácter de director de la junta, no se espera que tenga todas las respuestas, pero usted debe hacer preguntas y asegurarse de obtener respuestas responsables. Las siguientes pautas serán de ayuda:

- No espere hasta que se presenten los problemas para preguntar a los empleados clave de la gerencia sobre el estado y el rendimiento de su institución. Pregúnteles periódicamente.
- Asista a todas las reuniones de la junta y llegue preparado, después de haber revisado toda la información disponible con antelación.
- Haga preguntas para asegurarse de que entiende completamente los documentos y las transacciones que se le pide aprobar y los riesgos vinculados a las transacciones.
- Tome decisiones fundamentadas —si algo es confuso, obtenga una explicación satisfactoria de la gerencia o un experto externo— e insista en que todas las decisiones sean bien documentadas.
- Asegúrese de que reciba suficiente información financiera para evaluar el rendimiento de su institución. Esto es especialmente importante si usted es miembro del comité de auditoría.
- Asegúrese de que haya experiencia financiera adecuada en el comité de auditoría para ayudar a la junta en el cumplimiento de sus responsabilidades fiduciarias ante los accionistas.
- Solicite al comité de auditoría que presente informes periódicos a la junta en pleno. Parte de esta información financiera está representada por los coeficientes financieros clave y los datos relacionados con los aspectos críticos del rendimiento de las operaciones.

- Asegúrese de que entiende la importancia y las tendencias de los coeficientes financieros. El apéndice A de este manual describe varios coeficientes financieros clave para ayudarle a entender y hacer seguimiento del rendimiento financiero de su institución.

Evaluación del rendimiento de las operaciones y la calidad de los activos

Los activos principales de su institución son los préstamos que usted otorga. La calidad y el rendimiento de esos activos son de suma importancia para su institución. La cantidad de activos productivos, criticados, clasificados adversamente, reestructurados, de alto riesgo, morosos y sin que devenguen de intereses refleja la calidad de los activos y afecta directamente la situación y el rendimiento operativo general de su institución.

La baja calidad de los activos puede reflejar debilidades en las prácticas de gestión de la cartera de préstamos de la institución, lo que requiere acciones correctivas inmediatas. La gestión de la cartera de préstamos tiene que ver con los sistemas, procesos y controles utilizados por la junta y la gerencia para planificar, dirigir, organizar y controlar las operaciones de préstamos. Algunos de los componentes clave de un sistema eficaz son:

- Planificación estratégica de la cartera
- Políticas y procedimientos de préstamos
- Normas de garantía de préstamos
- Pruebas de resistencia
- Un programa de identificación de riesgos confiable
- Límites claramente definidos para diversas concentraciones de cartera
- Un programa interno de revisión de crédito y garantías

Aunque no son exhaustivas, las siguientes pautas le ayudarán a evaluar las prácticas de gestión de la cartera de préstamos de su institución:

- Asegurarse de que se establezcan las políticas de préstamos y las normas de garantía adecuadas.
- Asegurarse de que la gerencia de la institución realice pruebas de resistencia para predecir los riesgos de la cartera en diversas condiciones.
- Establecer una orientación clara para gestionar las concentraciones de riesgo y garantizar que se establezcan los procesos y los controles.

- Supervisar de cerca los resultados de la revisión de crédito interna y las debilidades detectadas en los procesos y las prácticas de préstamos. Esto es especialmente importante para los miembros del comité de auditoría.
- Solicitar a la gerencia que explique completamente cualquier variación en el volumen o la calidad de los préstamos para asegurarse de que entiende el motivo de los cambios en la posición de su institución. Por ejemplo, la estadística de la calidad de los activos debe mostrar en forma clara y concisa la posición actual y las tendencias históricas de la institución.

Cualquier institución puede tener que hacer frente a créditos problemáticos. A veces son el resultado de una falla dentro de la institución, que requiere la rápida acción de la junta para resolver el problema que dio lugar a las dificultades. A veces se deben a circunstancias imprevistas que están fuera del control de la institución.

En cualquier caso, es importante que los créditos problemáticos reciban atención especial. Debe establecerse un plan correctivo o de cobro para cada crédito problemático. En muchos casos, su junta puede querer aprobar el plan correctivo individual y recibir informes de progreso periódicos. Pero en todos los casos, su junta debe asegurarse de que se establezcan los planes y se les haga seguimiento.

Un crédito problemático que se descuide tiene más probabilidades de ocasionar pérdidas que un préstamo problemático que sea bien administrado. Aunque pueden ocurrir desviaciones de la calidad aceptable de los activos periódicamente, la junta es responsable en última instancia de garantizar que los programas de préstamos preserven y aumenten el capital de su institución, independientemente del entorno operativo.

Garantía del logro de la misión

Una de las responsabilidades más importantes de la junta es garantizar que la institución cumpla su misión, sus metas y sus objetivos. La misión del Sistema de Crédito Agrícola (FCS) se describe claramente en la Ley de Crédito Agrícola (Farm Credit Act): mejorar “los ingresos y el bienestar de los agricultores y ganaderos de Estados Unidos al proporcionar créditos y servicios conexos adecuados, constructivos y sólidos a los productores agropecuarios, sus cooperativas y determinados negocios relacionados con el sector agrícola que son necesarios para las operaciones agrícolas eficientes”.

Para cumplir esta misión, su junta debe asegurarse de que su institución disponga de capital suficiente. ¿Qué constituye capital suficiente? Eso depende de los siguientes factores:

- El entorno operativo de su institución
- Los riesgos en su institución
- Las metas fijadas por la junta

La junta debe supervisar cuidadosamente todos los componentes del capital, tanto estables como transitorios, para mantener sólidas las bases financieras de la institución. Las metas relacionadas con el capital no deben limitarse a los requisitos reglamentarios de la FCA; estos requisitos solo establecen el mínimo requerido de cada institución, y la mayoría de las instituciones probablemente necesitarán más capital que el mínimo reglamentario. La junta y la gerencia deben realizar análisis para determinar la cantidad de capital apropiada para su institución. Lo más importante es que los niveles de capital deben reflejar los riesgos existentes y previstos en la institución.

La junta puede ajustar los niveles de capitalización mediante el ajuste de la cantidad de las inversiones directas de los prestatarios o la cantidad de las utilidades retenidas. Cada año la junta debe determinar si las utilidades del año en curso de la institución son suficientes para distribuir excedentes, y debe evaluar cuidadosamente el rendimiento de las utilidades, la suficiencia de capital y las estrategias de negocios futuras de la institución antes de determinar la cantidad de la distribución de excedentes.

Pero para lograr su misión, su institución debe hacer más que proporcionar el capital adecuado. Debe seguir funcionando según principios cooperativos. Los principios cooperativos básicos incluyen los beneficios de los usuarios, la titularidad de los usuarios y el control de los usuarios. Las siguientes pautas ayudarán a garantizar que su institución cumpla con estos principios cooperativos:

- Procurar y fomentar de manera activa la participación de los accionistas en el establecimiento de la dirección que debe seguir la institución.
- Entender las filosofías y los principios cooperativos distintivos que la institución sostiene y conocer sus implicaciones, especialmente en relación con el capital accionario y el pago de excedentes.
- Tener presente que el Sistema está dirigido a todos los tipos de productores y no solo a los accionistas prestatarios actuales.

- Desarrollar planes y políticas que ofrezcan toda la gama de beneficios del Sistema a todos los tipos de prestatarios elegibles en el territorio de su institución, porque los beneficios, la titularidad y el control cooperativos del Sistema deben estar a disposición de todos los tipos de productores, incluidas las mujeres y las minorías. Además, se requieren específicamente programas dirigidos a los agricultores jóvenes, principiantes y pequeños.

No obstante su filosofía cooperativa, la junta debe asegurarse de que la institución funcione como un negocio con fines de lucro y que mantenga la estabilidad financiera para atender a las futuras generaciones de prestatarios. No se debe permitir que los problemas a corto plazo afecten los objetivos a largo plazo.

Realización de autoevaluaciones y cumplimiento de los principios éticos

Usted y los demás directores son responsables de evaluar su eficiencia como junta en el logro de operaciones seguras y sólidas y en el funcionamiento conforme a las leyes y regulaciones pertinentes. Conforme a lo dispuesto en las regulaciones de la FCA, deben realizarse evaluaciones anuales de la junta y deben establecerse estrategias para corregir las debilidades identificadas. Su junta necesita un enfoque sistemático para evaluar su propio desempeño y el de cada uno de sus comités. La evaluación de la junta debe incluir todas las capacidades de gobernabilidad de la junta, especialmente teniendo en cuenta las circunstancias existentes y previstas. Lo ideal es que las evaluaciones de la junta se realicen en relación con la planificación y la revisión anuales de su institución y su gerencia.

Por último, para asegurarse de que usted y sus compañeros miembros de la junta proporcionen una supervisión adecuada de su institución, le instamos a:

- Desarrollar un código de ética.
- Revisar el código periódicamente.
- Distribuir el código a todas las partes apropiadas.
- Cumplir con el código y exhibirlo en lugar visible y destacado.

Los principios éticos sólidos, el cumplimiento de las normas de conducta y la capacitación y experiencia suficientes de los directores son todos elementos esenciales de la supervisión eficiente.

Mantenimiento de una relación apropiada con la gerencia de la institución

La junta es responsable en última instancia de los asuntos de su institución. Para cumplir con esta responsabilidad y proteger el futuro de su institución, la junta debe asegurarse de que las operaciones cotidianas se gestionen en forma apropiada. La operación sólida y exitosa es dirigida por un equipo de gestión de calidad. Es por ello que la función de la junta al contratar y retener gerentes de calidad es uno de los elementos más importantes para el éxito de la institución.

En todo momento, usted y los demás directores deben asegurarse de que la gerencia esté cumpliendo con la misión y las metas de su institución. Su junta debe establecer y mantener una relación apropiada e independiente con la gerencia. La calidad y la fortaleza de la gerencia de su institución pueden ser la diferencia entre el éxito y el fracaso durante momentos económicos difíciles o fluctuaciones en la economía rural.

Las siguientes pautas serán de ayuda para usted y los demás miembros de la junta para garantizar que la gestión de su institución sea apropiada.

- Durante la contratación del director general, tenga en cuenta la integridad, formación, competencia técnica, y experiencia idónea en gerencia y préstamos de cada candidato.
- Asegúrese de que la gerencia entienda la filosofía y los principios cooperativos sobre los que se fundamenta su institución.
- Proporcione estándares de desempeño claros y resultados cuantificables para garantizar que la gerencia de la institución entienda completamente las expectativas de desempeño de la junta y el hecho de que es responsable de lograr esas expectativas.
- Piense en utilizar el comité de compensación u otro comité de la junta para instituir un proceso formal de evaluación del desempeño de la gerencia, y asegúrese de que las evaluaciones periódicas formen parte del curso normal de las actividades. Cuando evalúe a la gerencia, puede querer utilizar las siguientes medidas del desempeño:

El éxito de los negocios de su institución

El cumplimiento de las leyes y regulaciones pertinentes por parte de su institución

La receptividad de la gerencia a las directrices formuladas por la junta

La puntualidad, calidad y precisión de las recomendaciones

y los informes de la gerencia a la junta

El grado de cumplimiento del plan de negocios de la institución por parte de la gerencia

El grado en que se han cumplido los objetivos de su institución

El desempeño real en comparación con las proyecciones de desempeño

Comparaciones con instituciones similares

Los informes del examen de la FCA, informes de auditoría externa, y los indicadores internos del desempeño en los negocios y la calidad crediticia

- Si no están cumpliéndose las expectativas de desempeño, aborde la situación de inmediato. Aunque la comunicación oportuna y eficaz puede evitar que surjan problemas graves, de vez en cuando la junta considerará necesario aplicar sanciones disciplinarias o destituir a miembros de la gerencia por motivos de desempeño deficiente, deshonestidad y conflicto de intereses, entre otros. Todas estas medidas deben ser documentadas de forma apropiada en los registros oficiales de la institución. Cuando es preciso dar tales pasos, la falta de acción diligente por parte de la junta puede representar una violación grave de sus responsabilidades fiduciarias.
- Desarrolle una política de sucesión para el director general. Si ninguna persona en su institución reúne las condiciones idóneas para suceder al director general actual, usted y los demás directores deben identificar a un sustituto temporal competente y con experiencia. Un indicador de un buen director general es la fortaleza y la experiencia de todo el equipo de la alta gerencia. Revise los planes de contingencia anualmente e incluya la planificación de sucesión para los demás niveles de gerencia críticos, incluidos, entre otros, el director de finanzas, el director de crédito y el director de información.

Su junta puede delegar la autoridad de gestión a los funcionarios de la institución, pero tenga cuidado: una delegación que sea demasiado amplia, sin estándares apropiados, puede considerarse una renuncia a las funciones de gestión de la junta. La delegación de tal autoridad no significa que usted y los demás miembros de la junta estén eximidos de sus responsabilidades legales en relación con el resultado.



Su institución se rige por la Ley de Crédito Agrícola (Farm Credit Act), y está sujeta a otras leyes y regulaciones federales. Como director de una institución del Sistema, usted puede ser personalmente responsable y estar sujeto a sanciones monetarias o de otra índole si:

- Utiliza prácticas inseguras o inaceptables.
- Incumple los mandatos estatutarios o reglamentarios.
- Infringe un deber fiduciario (o permite que otra persona lo haga).

Además, usted puede ser responsable de agravios intencionales (hechos ilícitos), tales como fraude o tergiversación, cuando terceros resulten lesionados, aun cuando usted haya tomado las medidas en nombre de su institución.

Usted puede ser responsable ya sea a título individual o conjuntamente con otros miembros de la junta en litigios presentados por los accionistas o inversionistas y en medidas de cumplimiento de la FCA.

Como director, usted está sujeto no sólo a la ley y las regulaciones federales, sino también al derecho consuetudinario (sistema jurídico angloamericano o “Common Law”). A diferencia del derecho estatutario, que son leyes emanadas de un cuerpo legislativo o una acción ejecutiva, el derecho consuetudinario o “Common law” (también conocido como derecho jurisprudencial o precedentes) es creado por los jueces en las sentencias o resoluciones judiciales. Constituye principios legales generalmente aceptados. El derecho consuetudinario y las disposiciones estatutarias, incluidos los estatutos federales y los estatutos fiduciarios y corporativos estatales, a menudo abordan los mismos tipos de conducta. Por lo tanto, en un litigio contra un director podría denunciarse una violación del derecho consuetudinario o del derecho estatutario. En el ejercicio de las facultades corporativas de su institución, los deberes que usted tiene con su institución y sus accionistas conforme al derecho consuetudinario son similares a los deberes fiduciarios de los fideicomisarios.

Al aceptar el cargo de director, usted asume un deber fiduciario con la institución y sus accionistas (y, en algunos casos, con sus acreedores) y, por consiguiente, es responsable por daños derivados de cualquier violación de ese deber. Sus deberes fiduciarios como director se describen normalmente como los deberes de diligencia debida, obediencia y fidelidad.

Responsabilidades legales de los directores

Responsabilidad de conformidad con el derecho consuetudinario (“Common Law”)

Diligencia debida

La obligación de diligencia debida le exige realizar su trabajo como lo haría una persona razonable y prudente en circunstancias similares. Esto significa que debe hacer un esfuerzo razonable para recabar y evaluar información relevante.

Lo que constituye “razonable” varía de un tribunal a otro, pero cuando un tribunal examina si un director ha cumplido con su obligación de diligencia debida, mide la conducta del director en comparación con la de un director hipotético que actúa con un grado normal de diligencia y en circunstancias similares y que posee la misma información; no en comparación con la conducta de un experto. Los tribunales a menudo también tendrán en cuenta factores especiales que podrían afectar la manera como actuaría el director hipotético.

¿Qué constituiría una violación de la obligación de diligencia debida?

- No asistir a las reuniones de la junta o no revisar documentos esenciales tales como los informes anuales y trimestrales.
- No mantener procedimientos de auditoría adecuados.
- Permitir que se hagan declaraciones falsas en los informes.
- No examinar informes (incluidos los informes de examen) que señalaban problemas que requerían atención.

Como director obligado a ejercer diligencia debida, usted debe investigar asuntos de interés y, cuando descubra un problema real o potencial, debe averiguar los hechos y resolver la situación. No solo debe actuar de manera cuidadosa, sino que además no debe dejar de actuar. Por ejemplo, si usted se enterara, ya sea por medio de una comunicación informal o de un informe por escrito, que un auditor o examinador ha planteado una inquietud, deberá asegurarse de que la junta y la gerencia de la institución revisen el asunto y tomen las medidas correctivas necesarias. También puede tener la responsabilidad de hacer seguimiento a la resolución de un problema para asegurarse de que no se repita.

Otra responsabilidad que se considera parte de la diligencia debida es la contratación y supervisión de los miembros de la gerencia de la institución. Aunque usted y los demás directores no son responsables de las operaciones cotidianas de sus instituciones, se espera que contraten gerentes competentes y establezcan políticas y procedimientos que orienten a la gerencia de la institución. También se espera que evalúen qué tan bien la gerencia está desempeñando sus funciones.

Obediencia

El deber de obediencia le exige actuar dentro de los límites de la autoridad que le fue otorgada conforme a la ley y la regulación y en virtud de los estatutos, el acta constitutiva o los reglamentos de su institución. Para cumplir con este deber fielmente, usted debe familiarizarse con las limitaciones legales según las cuales opera su institución y buscar asesoramiento legal cuando no esté seguro de si una acción específica está autorizada. Asimismo, debe mantenerse suficientemente informado acerca de las actividades de su institución para supervisar la gerencia de la institución en forma apropiada.

Fidelidad

El deber de la fidelidad le prohíbe colocar sus intereses personales o de negocios por encima de los intereses de su institución. Usted debe ocuparse de su institución en forma equitativa, evitar que los intereses personales afecten sus decisiones, y siempre actuar en forma honesta y de buena fe.

El deber de fidelidad no significa que no pueda hacer negocios con su institución o participar en transacciones en las que su institución pueda tener algún interés. Sin embargo, sí significa que usted debe divulgar completamente a la junta cualquier interés personal que pueda tener en los asuntos que afectan a su institución, y debe asegurarse de que cualquier transacción que tenga que ver con estos intereses sea evaluada y que las decisiones sean tomadas por directores imparciales.

Siga estas cuatro reglas básicas para cumplir con el deber de fidelidad:

- **Cumplir con las normas de equidad.** Es importante tener una reputación de honestidad en los tratos. La opinión favorable de la comunidad interna —los empleados y los funcionarios— es fundamental para una gobernabilidad corporativa eficaz. Aún más importante es la buena opinión de las personas fuera de su institución. Usted debe cumplir con normas de equidad estrictas en el manejo de sus propias transacciones y las de los miembros prestatarios. Nunca debe favorecer a algunos miembros prestatarios más que a otros que se encuentren en una situación similar.

Para establecer y mantener la reputación de su institución en cuanto a la confianza de los clientes y tratos honestos con los socios de negocios, se espera que divulgue determinada información. En general, es función de la junta, como agente fiduciario de los accionistas de la institución, mantener a los accionistas completamente informados de todas las actividades o

afiliaciones de negocios de la junta, a título individual o colectivo, y sus funcionarios que podrían afectar las decisiones o las acciones tomadas en nombre de la institución.

- **Evitar tomar ventaja indebida de la oportunidad corporativa.** Usted no debe obtener provecho personal de las oportunidades de negocios que podrían ser beneficiosas para su institución sin ofrecer primero esas oportunidades a su institución.
- **Evitar el uso indebido de su cargo.** Usted no debe usar la influencia o los conocimientos adquiridos a través de su posición oficial para su propio beneficio. Debe manejar los activos de su institución exclusivamente en beneficio de su institución y sus propietarios miembros. Los activos no deben ser objeto de apropiación, ni deben ser entregados ni desperdiciados.
- **Divulgar conflictos de intereses.** Cuando usted puede beneficiarse personalmente de una acción o la falta de acción por parte de su institución, puede existir un conflicto de intereses; los problemas legales y reglamentarios que los directores enfrentan a menudo se derivan de este tipo de conflictos. Cuando tenga dudas, debe preguntar al funcionario responsable de las normas de conducta de su institución si existe un conflicto real o aparente y si usted puede participar en la consideración del asunto.

Usted debe divulgar en el informe anual de su institución las afiliaciones de negocios externas en las que se desempeña como director o alto funcionario. También debe divulgar la compensación monetaria y no monetaria recibida de terceros cuando esté actuando a título oficial.

La compensación no monetaria incluye obsequios, tales como café, camisetas, comidas, pagos de viajes no reembolsados y uso de propiedad. Sin embargo, de acuerdo con las regulaciones de la FCA, usted no está en la obligación de revelar compensaciones no monetarias si su valor agregado anual es de menos de \$5,000.

Además de divulgar conflictos de intereses con su institución, debe abstenerse de participar en la consideración de o votar en relación con asuntos en los que tenga un conflicto y de tratar de influir en el voto de otras personas sobre tales asuntos. A fin de actuar con prudencia, debe evitar incluso la aparición de un conflicto de intereses al divulgar el conflicto aparente a la institución y al abstenerse de considerar o votar en relación con el asunto.

La regla de discrecionalidad empresarial establece que, sin consideraciones respecto de errores honestos, ningún director puede permitir que se le asocie con el cargo. En virtud de esta regla, los tribunales lo eximirán de responsabilidad en relación con sus decisiones —incluso si resultaran ser equivocadas y ocasionaran dificultades a la institución— siempre que usted cumpla completamente las obligaciones de cuidado y diligencia debida.

Cuando apliquen la regla de discrecionalidad empresarial, los tribunales evaluarán si su proceso de toma de decisiones se basó en el examen cuidadoso de la información razonablemente disponible y relevante necesaria para tomar una decisión bien fundamentada, y si usted creyó en forma honesta y razonable que la decisión era lo que más convenía a la institución.

En vista de que los tribunales evalúan el proceso de toma de decisiones al determinar la responsabilidad, es importante que usted documente el proceso de toma de decisiones de su junta. Es menos probable que los tribunales examinen el contenido de una decisión o el proceso de deliberación que siguieron los directores para llegar a su decisión si hay un registro adecuado del proceso que se siguió para tomar la decisión fundamentada.

En la mayoría de las jurisdicciones, los directores pueden confiar en los funcionarios, los expertos y los registros de negocios como fuentes de información, siempre que haya una base razonable para confiar en ellos. Cuando usted confía razonablemente en los demás, quedará exento de responsabilidad si usted fuera engañado o se le proporcionara información incorrecta.

Sin embargo, no estará protegido si confiara en información proporcionada por un funcionario o experto de quien tiene razones para dudar. Asimismo, usted no debe confiar en funcionarios o expertos para que ellos tomen decisiones sobre asuntos que usted tiene la responsabilidad de decidir. Cuando la línea entre los hechos y el criterio se desvanece, como suele ocurrir, usted no debe confiar indebidamente en las opiniones de los demás.

Como director, no se espera que asegure o sea el garante del éxito de su institución o de la conducta de sus funcionarios. Tampoco se supone que tenga que saberlo todo en sus decisiones de negocios sobre su institución.

Sin embargo, se espera que cumpla con sus deberes en forma diligente, de buena fe, en beneficio de su institución y haciendo uso de un criterio independiente e imparcial. Si procede de esta manera, la regla de discrecionalidad empresarial puede protegerlo de responsabilidad.

La regla de discrecionalidad empresarial (“Business Judgment Rule”)

Compensación

Su institución debe tener un programa de compensación para los empleados y funcionarios de alta jerarquía. El propósito del programa es recompensar el éxito y retener el talento sobresaliente sin comprometer la seguridad, solidez y misión de su institución. El programa de compensación debe abordar no solo los sueldos que se pagan a los empleados y funcionarios de mayor jerarquía, sino también otros beneficios, tales como:

- Gratificaciones
- Incentivos a corto y largo plazo
- Compensación diferida
- Programas de jubilación y de pensiones
- Programas de pensiones complementarias para funcionarios de alta jerarquía
- Acuerdos ejecutivos de empleo y cese de la relación laboral
- Disposiciones sobre cambio de control
- Planificación de sucesión y bonificaciones por retención

Su institución debe cumplir con los requisitos estatutarios y reglamentarios en relación con la compensación. Nuestras regulaciones establecen que cada banco y asociación tenga un comité de compensación. Ver en la página 14 los requisitos y responsabilidades del comité de compensación. Además, la Ley de Crédito Agrícola (Farm Credit Act) y nuestras regulaciones abordan específicamente el asunto de la compensación para los directores de los bancos del Sistema.

Compensación para los directores bancarios

La Ley de Crédito Agrícola establece un límite para la compensación de los directores bancarios. Conforme a lo dispuesto en la ley, ajustamos el límite cada año para reflejar los cambios en el Índice de Precios al Consumidor. Generalmente, publicamos un Memorando informativo a finales de enero o principios de febrero con el límite de la compensación para cada nuevo año.

Nuestras regulaciones establecen una exención del límite estatutario en circunstancias excepcionales cuando el director contribuye con tiempo y esfuerzo extraordinarios al servicio del banco. (Ver la regulación 611.400(c) de la FCA). Las circunstancias en las que podría justificarse exceder el límite estatutario podrían incluir las siguientes:

- El banco interviene en una fusión, consolidación u otra reestructuración corporativa.
- El banco hace una propuesta de gerencia conjunta con otro banco del Sistema o participa en un proyecto de planificación estratégica conjunta con otro banco del Sistema.

Los bancos deben documentar las circunstancias que justifican la compensación adicional, así como también la cantidad de la compensación adicional.

Pautas para los programas de compensación eficaces

- Defina su filosofía, sus objetivos y sus prácticas que rigen la compensación y asegúrese de que estas prácticas cumplan con las leyes federales, estatales y locales que regulan las relaciones entre el empleador y el empleado.
- Asegúrese de que los sueldos reflejen el valor relativo de cada puesto para su institución.
- Evalúe la posibilidad de usar un estudio de sueldos para comparar las tasas de compensación para puestos similares en organizaciones comparables.
- Asegúrese de que su institución disponga de utilidades suficientes para cubrir su programa de compensación y otros costos de operación.
- Si su institución proporciona compensación diferida a los funcionarios o empleados, asegúrese de entender el impacto financiero futuro del programa de compensación y abordar el impacto en la planificación financiera de la institución.
- No permita que las políticas y los planes de compensación afecten adversamente las metas generales, los objetivos o la misión de su institución.
- Preste especial atención a los posibles riesgos relacionados con la reputación que el programa de compensación podría crear para su institución.
- Especialmente durante momentos económicos difíciles, sea consciente de la manera en que el público y el Congreso podrían percibir el programa de compensación de su institución.
- Sea diligente y prudente en sus decisiones sobre los programas de compensación.

Autoridades y actividades de examen, supervisión y cumplimiento de la FCA

Examen

El Congreso establece que la Administración de Crédito Agrícola debe examinar todas las instituciones del Sistema de Crédito Agrícola al menos una vez cada 18 meses. Cumplimos con este requisito mediante la realización de un examen de cumplimiento estatutario, pero también podemos hacer exámenes adicionales según sea necesario. Un examen es una evaluación objetiva de si su institución está operando de manera segura y sólida y en cumplimiento de las leyes y regulaciones.

Nuestros examinadores, que se encuentran ubicados en todo el territorio de Estados Unidos, son los encargados de realizar los exámenes. Ellos son flexibles a la hora de elegir los procedimientos de examen y el mejor método para comunicar los resultados y las expectativas en relación con las medidas correctivas. Los examinadores toman sus decisiones de acuerdo con sus evaluaciones de la naturaleza de cada institución, su grado de riesgo, y la idoneidad de sus sistemas de control interno y gobernabilidad.

Este enfoque de examen basado en riesgos ha permitido que el proceso de examen sea más eficiente y eficaz. Los examinadores pueden adaptar el intervalo entre los exámenes al perfil de riesgo de cada institución. Las instituciones más pequeñas, bien administradas y sólidas no requieren la misma cantidad de exámenes y supervisiones que las instituciones más grandes, más complejas o aquellas que enfrentan dificultades. (Para información sobre los tipos de riesgos que evaluamos, ver el Apéndice B).

Durante el examen, nuestros examinadores pueden identificar debilidades en las operaciones y los procesos de control de su institución o en su cumplimiento de las leyes y regulaciones. De ser este el caso, estos hallazgos se incluirán en el informe del examen o se analizarán con su junta en la reunión de la junta.

El informe de examen explica la situación, la operación y el cumplimiento de las leyes y regulaciones de su institución. También identifica las medidas correctivas necesarias. Además, se emiten cartas de actividades provisionales durante el período de examen; estas cartas también se consideran informes de examen y deben ser tratadas como tales.

Los informes de examen no disminuyen su función como director en la supervisión de las operaciones de su institución. Más bien, son herramientas que le ayudan a hacer seguimiento de la seguridad y solidez de su institución y su cumplimiento de las leyes y regulaciones. Usted tiene el deber de abordar las conclusiones del informe, tomar las medidas correctivas apropiadas en forma oportuna.

tuna, y asegurarse de tratar y resolver las causas subyacentes de los problemas que se identifiquen durante los exámenes. Durante los exámenes subsiguientes, la FCA evaluará la magnitud y eficacia de los esfuerzos de la junta para resolver los problemas indicados en los exámenes previos.

En la reunión de la junta cerca del final del proceso de examen, nuestros examinadores presentarán sus conclusiones y responderán las preguntas que tengan usted y sus colegas. Usted sacará el máximo provecho de una reunión de junta con los examinadores de la FCA si lee cuidadosamente los informes del examen y la correspondencia adjunta antes de venir a la reunión. De esta manera, estará preparado para hacer preguntas.

Tenga en cuenta que no necesariamente estará de acuerdo con todas las conclusiones de los examinadores, pero sí debe asegurarse de entender y analizar completamente la base de las conclusiones y el efecto que podría tener en la seguridad y solidez de su institución el hecho de que no aborde y resuelva las inquietudes.

La mayor parte del tiempo, se invita a la gerencia de su institución a participar en las reuniones, pero cada reunión también debe brindar a los miembros de la junta una oportunidad de reunirse en sesión ejecutiva con los examinadores sin la presencia de los gerentes.

Después de un examen, su junta recibirá una calificación numérica general de su institución. El sistema que los examinadores de la FCA usan para determinar las calificaciones se llama Sistema de Calificación de Instituciones Financieras (Financial Institution Rating System, FIRS), que es similar al sistema utilizado por otros organismos reguladores de las instituciones financieras, aunque existen algunas diferencias entre ambos. El examinador evalúa trimestralmente el capital, los activos, la gestión, las utilidades, la liquidez y la sensibilidad a los cambios en las tasas de interés (CAMELS) de su institución

Además de asignar una calificación numérica general a su insti-

Supervisión y cumplimiento

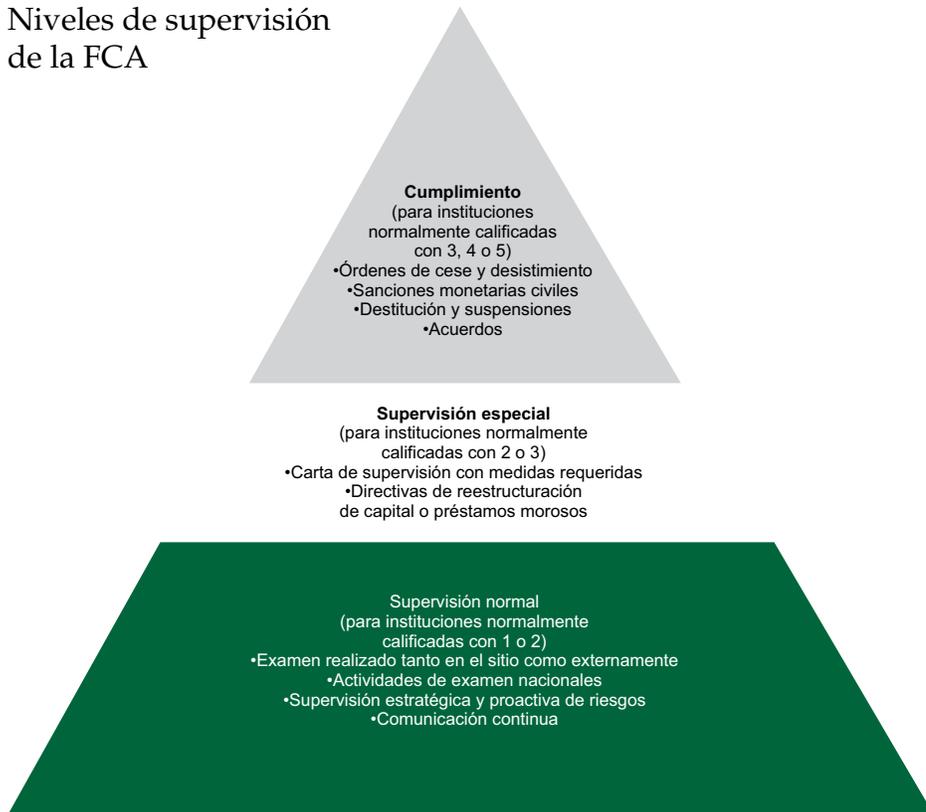
tución, los examinadores también asignan una calificación FIRS para cada uno de los componentes CAMELS. Estas calificaciones, que van de uno a cinco (donde uno es la mejor calificación), se explican en el Manual del Examen, que se encuentra en el sitio web de la FCA. Proporcionamos a las juntas de las instituciones los resultados de la calificación para darles una perspectiva adicional sobre la condición de las instituciones que dirigen, pero instamos a los directores a centrarse en la base de las calificaciones asignadas y no en las calificaciones en sí.

Las autoridades de supervisión y cumplimiento de la FCA son similares a las de otros organismos federales de regulación financiera. Estas autoridades nos permiten asegurarnos de que las instituciones del Sistema y sus entidades conexas cumplan con las leyes y regulaciones y operen en forma segura y sólida. Como director de una institución del Sistema, usted debe ser consciente de que puede ser personalmente responsable en un procedimiento de cumplimiento reglamentario formal por sus acciones como director.

Tenemos tres niveles de supervisión: Normal, especial y de cumplimiento. El diagrama que se presenta a continuación identifica cada nivel de supervisión, e indica las acciones y los documentos relacionados con cada nivel. También identifica las calificaciones FIRS normales vinculadas a cada nivel.

Como muestra el diagrama, el nivel de supervisión que usamos para su institución depende generalmente de la calificación FIRS de su institución y su disposición y capacidad para resolver los problemas identificados. A medida que el nivel de riesgo e inquietud aumenta, nuestro nivel de supervisión también aumenta.

Niveles de supervisión de la FCA



Para aquellas instituciones que muestran situaciones que son graves, pero que no necesariamente afectan en forma crítica la seguridad y solidez de la institución, aumentamos el nivel de supervisión de normal a especial. Generalmente usamos supervisión especial cuando existe cualquiera de las condiciones siguientes:

- El perfil de riesgo (relación entre el riesgo y la capacidad financiera) de una institución se considera débil y en vías de deterioro, pero su situación integral no justifica una medida de cumplimiento formal.
- Existen condiciones o prácticas insatisfactorias que, si no se atienden en forma suficiente e inmediata, pueden justificar una medida de cumplimiento formal.
- La junta y la gerencia de la institución reconocen las debilidades/inquietudes identificadas en relación con la seguridad y la solidez o el cumplimiento reglamentario, y están dispuestas a y en capacidad de corregirlas, y es probable que estas medidas resuelvan las inquietudes.
- El perfil financiero (utilidades, liquidez y calidad de la garantía en relación con el préstamo directo) se encuentra en el extremo inferior del rango satisfactorio y está amenazado por el riesgo creciente en las carteras de préstamos o inversión.

Como parte del proceso de supervisión especial, normalmente emitiremos una carta de supervisión a la junta de la institución que identifica las medidas correctivas requeridas específicas. Se ofrece a la institución la oportunidad de corregir los problemas para evitar la necesidad de una medida de cumplimiento formal.

Si las condiciones en la institución se deterioran o las condiciones financieras y crediticias empeoran, puede justificarse una medida de cumplimiento formal para establecer disciplina en la gestión y aplicar los controles necesarios para evitar un mayor deterioro o el fracaso general de la institución. La supervisión de cumplimiento es aplicable a aquellas instituciones en las que se necesita una medida de cumplimiento formal para corregir condiciones y prácticas inseguras o inaceptables o violaciones de la ley y las regulaciones.

Algunos ejemplos de acciones que podrían justificar supervisión de cumplimiento son:

- Se considera que la institución o la persona es incapaz de o no está dispuesta a corregir una condición o una práctica sustancialmente insegura o inaceptable, o una violación de la ley o la regulación.
- La institución o la persona está por utilizar una práctica sustancialmente insegura o inaceptable, o está por cometer una violación deliberada o grave de la ley o la regulación como consecuencia de la cual la institución quedará expuesta a un riesgo significativo.
- Una institución o persona incumple lo establecido en un documento de cumplimiento o no está dispuesta a o es incapaz de corregir una violación de una “condición impuesta por escrito” (ver más adelante).

Normalmente, los documentos de cumplimiento especifican los pasos que la institución debe dar para corregir los problemas descritos en los informes de examen y los plazos en los que deben tomarse las medidas correctivas.

Las siguientes secciones identifican y describen las diversas formas de acciones de supervisión y cumplimiento que podemos tomar.

Condiciones impuestas por escrito

Como parte de la aprobación de una solicitud de una institución, podemos establecer “condiciones impuestas por escrito” para abordar prácticas inseguras o inaceptables o violaciones de leyes, reglas o regulaciones. Los tipos más comunes de solicitudes son

solicitudes de fusión o reorganización. En estos casos, las condiciones impuestas por escrito se denominarían condiciones de supervisión de fusión o reorganización, y son impuestas con el consentimiento de la institución. Pueden tomarse medidas de cumplimiento en caso de que se incumplan las condiciones impuestas por escrito.

Acuerdos por escrito

Un acuerdo es un contrato entre la institución o un particular y la FCA, en virtud del cual la institución o el particular se compromete a tomar las medidas especificadas para corregir un problema. Los acuerdos se utilizan cuando los problemas no son lo suficientemente graves para justificar una medida más estricta y la junta y la gerencia de la institución pueden y están dispuestas a cumplir con los requisitos del acuerdo. El acuerdo es suscrito por la junta directiva de una institución (o un particular especificado) y un representante autorizado de la FCA. Si una institución o un particular incumple lo previsto en un acuerdo, podemos dar inicio a procedimientos de cese y desistimiento.

Directivas

En virtud de la Ley de Crédito Agrícola (Farm Credit Act), tenemos la autoridad para emitir directrices sobre capital y directrices sobre reestructuración de préstamos morosos. Aunque las directrices no se consideran documentos de cumplimiento, son de cumplimiento obligatorio del mismo modo y en la misma medida que una orden de cese y desistimiento vigente y pendiente que ha adquirido carácter definitivo.

Órdenes de cese y desistimiento

Se emite una orden de cese y desistimiento a instituciones y particulares cuando los problemas son graves. También puede utilizarse cuando se han violado acuerdos o condiciones que se impusieron a una institución en relación con una solicitud (como por ejemplo, una solicitud de fusión o reorganización). Podemos emitir una orden de cese y desistimiento cuando:

- Una institución o persona ha utilizado, está utilizando o está por utilizar una práctica insegura o inaceptable
- Una institución o persona ha violado, está violando o está por violar:

-Una ley, regla o regulación

-Cualquier condición impuesta por escrito por la FCA en relación con el otorgamiento de una solicitud u otra petición por parte de una institución o persona;

-o cualquier acuerdo por escrito celebrado con la FCA

Una orden de cese y desistimiento especifica acciones afirmativas que son necesarias para corregir prácticas o condiciones ilegales o inseguras, o exige la interrupción de tales prácticas, o ambas.

La Junta de la FCA decide si emite una orden de cese y desistimiento. La parte a la que se ha emitido una orden de cese u desistimiento puede obtener la revisión de la orden por parte del tribunal de apelaciones competente de Estados Unidos. Si no se cumple con una orden de cese y desistimiento, esta puede ejecutarse en un tribunal de distrito federal, o puede iniciarse una acción de sanción civil de índole monetaria. Una orden de cese y desistimiento permanece en efecto hasta que sea rescindida por la Junta de la FCA o el tribunal revisor.

Podemos emitir una orden temporal de cese y desistimiento antes de completar un procedimiento de cese y desistimiento cuando es probable que una violación, una amenaza de violación, o una práctica insegura o inaceptable:

- Cause insolvencia.
- Cause disipación sustancial de activos o utilidades.
- Debilite gravemente la condición de la institución.
- Menoscabe gravemente los intereses de los inversionistas o accionistas antes de completar el procedimiento de cese y desistimiento.

La orden temporal puede exigir que la institución o una parte específica interrumpa la violación o la práctica descrita o tome medidas correctivas. A menos que la orden temporal sea anulada por una orden judicial, entrará en vigor inmediatamente después de ser notificada a la parte y permanecerá vigente hasta la fecha de entrada en vigencia de una orden permanente de cese y desistimiento, si fuera emitida, o hasta que se desestimen todos los cargos.

Sanciones monetarias civiles

Una medida de sanción monetaria civil exige a una institución o un particular el pago de una sanción monetaria, y puede ser usada sola o en combinación con otras medidas administrativas. Podemos aplicar una sanción monetaria civil contra una institución o un particular por violación de la Ley de Crédito Agrícola (Farm Credit Act), las regulaciones de la FCA, o una orden de cese o desistimiento. Podemos imponer hasta \$1,100 al día por cada día que la institución o el particular se encuentre en violación de una orden de cese y desistimiento, y hasta \$750 al día por cada día que se mantenga una violación de la ley o las regulaciones.

Antes de determinar si aplicamos una sanción monetaria civil, se ofrece al particular o la institución que ha cometido la infracción una oportunidad para que presente información relevante en relación con la violación. Una vez que revisemos esta información, el particular o la institución recibirá una notificación de imposición de sanción o será informado de que no se le impondrá ninguna sanción. Si se emite una notificación de imposición de sanción monetaria civil, podemos ordenar a la parte infractora el pago de la sanción, pero la parte puede solicitar la revisión de la imposición de la sanción por parte del tribunal de apelaciones competente de Estados Unidos.

Destituciones, suspensiones y prohibiciones

Para destituir o suspender a un director o funcionario, o prohibirle participar en la conducción de los asuntos de una institución, debemos determinar que la persona violó una ley o regulación o una orden de cese y desistimiento, o que utilizó una práctica inaceptable o violó un deber fiduciario. Podemos tomar dicha medida si:

- La institución ha sufrido o probablemente sufrirá una pérdida financiera sustancial u otro perjuicio.
- El director o el funcionario ha recibido ganancia financiera a través de una violación o práctica inaceptable.
- Los intereses de los accionistas o inversionistas de la institución en las obligaciones del Sistema podrían verse seriamente afectados.
- La infracción, la práctica inaceptable o la violación de un deber fiduciario supone deshonestidad personal o demuestra indiferencia intencional o continua respecto de la seguridad y solidez de la institución.

Los directores, funcionarios u otras personas que participen en la conducción de los asuntos de una institución también pueden ser destituidos de una institución del Sistema si su conducta o práctica con respecto a otro negocio o institución del Sistema:

- Ha causado una pérdida financiera sustancial u otro perjuicio.
- Muestra deshonestidad personal o indiferencia deliberada o continua en relación con la seguridad o solidez de la entidad.
- Muestra que la persona no es idónea para participar en la conducción de los asuntos de la institución.

La Junta de la FCA decidirá si destituye a la persona, y una orden de destitución podrá ser revisada por el tribunal de apelaciones de Estados Unidos competente. Si se estima necesario, podremos suspender a un director o funcionario en espera de la finalización

del procedimiento de destitución. Una suspensión se puede apelar ante el tribunal de distrito de Estados Unidos competente. Una vez que la orden de destitución o suspensión entra en vigor, se prohíbe a la persona que participe de cualquier manera en los asuntos de la institución.

Asimismo, podemos destituir o suspender a una persona acusada o condenada por un delito que implicó deshonestidad o abuso de confianza, sancionable con una pena de más de un año de prisión. También podemos prohibir que esta persona siga participando en modo alguno en la conducción de los asuntos de la institución después de demostrar que la continuación del servicio de la persona es una amenaza para los intereses de los accionistas o inversionistas de la institución o para la confianza del público en la institución o el Sistema. Una suspensión seguirá en vigor hasta que la rescindamos o hasta que el cargo penal sea finalmente resuelto.

Administración judicial/intervención

Si la Junta de la FCA determina que una situación es lo suficientemente grave para requerir la participación de un administrador judicial o interventor, la Junta puede nombrar, a instancia de parte y sin notificación, a la Corporación de Seguros del Sistema de Crédito Agrícola (Farm Credit System Insurance Corporation, FC-SIC) como administrador judicial o interventor para la institución. La Junta de la FCA es la única entidad que puede nombrar a un administrador judicial o interventor.

Nota: Las actividades de supervisión y cumplimiento relacionadas con Farmer Mac son responsabilidad exclusiva de la Oficina de Supervisión del Mercado Secundario (Office of Secondary Market Oversight).

Conclusión: Algunos principios rectores

La información contenida en este manual podría hacer que un aspirante a director lo piense dos veces antes de asumir la responsabilidad de ser director. Sin lugar a dudas, existen desafíos en el ejercicio exitoso como director en la junta de un banco o asociación. Sin embargo, los siguientes principios rectores serán de ayuda. Estos principios se basan en el supuesto de que usted está haciendo un esfuerzo honesto para atender con equidad la institución, cumplir las leyes y regulaciones y seguir prácticas aceptables.

- **Conocer las leyes y regulaciones.** Lea y entienda la Ley de Crédito Agrícola (Farm Credit Act) y las regulaciones de la FCA. (Pida a la gerencia de la institución que le proporcione una copia impresa de la información o descárguela del sitio web de la FCA en www.fca.gov/exam/handbook).
- **Actuar como fiduciario.** Como fiduciario, usted debe pensar y actuar en forma independiente y en beneficio de su institución. Siempre recuerde que usted es el representante de los accionistas y que está al servicio de sus intereses colectivos. Cuando actúe a título oficial, sus intereses personales y los de su familia y relacionados deben estar subordinados a los intereses de la institución. Usted debe evaluar los asuntos en términos de los recursos y las capacidades de la institución, la razonabilidad del riesgo y los beneficios, y los posibles efectos adversos en su institución.
- **Estar bien informado.** Lea con ojo crítico los estados financieros y los informes presentados a la junta, los informes de la gerencia, y los informes de examen. Si algo no está claro o necesita más explicación, haga preguntas. Siempre pregúntese si tiene suficiente información para tomar una decisión fundamentada, y si no es así, investigue dónde puede encontrar la información que necesita. Es su responsabilidad estar bien informado acerca de la institución, su entorno de negocios y las prácticas de mercado actuales.
- **Delegar con sabiduría.** Las exigencias de los negocios y las normativas legales que rigen el desempeño de la junta de su institución requieren que usted se desempeñe con dedicación y vigilancia. Es imprescindible insistir en que, aunque usted puede delegar tareas, nunca puede delegar sus responsabilidades como director. Aun cuando se le recomienda y en algunos casos usted debe usar los comités de la junta, los comités no le eximen de su responsabilidad particular respecto de las decisiones que tome y de asegurarse de que las operaciones de la institución se deleguen a personas dignas de confianza.

- **Evitar conflictos de intereses.** Conozca las regulaciones de la FCA en la parte 612 que se refiere a los conflictos de intereses y normas de conducta. Antes de atender un asunto de negocios de la institución, pregúntese si usted o los integrantes de su familia u otros relacionados cercanos pueden beneficiarse de dicho asunto. De ser así, consulte a la asesoría legal de su institución y al funcionario responsable de las normas de conducta para determinar el método apropiado para resolver el conflicto, incluida la posibilidad de retirarse de las deliberaciones de la junta y abstenerse de votar sobre el asunto. Cuando tenga dudas, la manera prudente de proceder probablemente será divulgar el conflicto y abstenerse de debatir o votar sobre el asunto.
- **Hacer uso del asesoramiento.** No dude en pedir asesoramiento legal en relación con investigaciones internas, la aplicación de la regla de discrecionalidad empresarial, u otros asuntos que afecten su función como director.
- **Seleccionar y retener a ejecutivos competentes.** El factor más importante en el éxito de una institución es la calidad de su gerencia. Es inusual que la causa de un problema grave o el fracaso de una institución no sea una mala gestión. Usted debe conocer completamente las actividades de la gerencia de la institución. La detección temprana de los problemas de gestión puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso de la institución.
- **Estar atento a los riesgos.** Su institución debe evaluar el riesgo y asumir cuidadosamente riesgos calculados para ser rentable. Para manejar esos riesgos, debe establecer un sistema que sea adecuado de acuerdo con el tamaño y la complejidad de las operaciones de la institución. Usted debe conocer los distintos riesgos que enfrenta su institución, la magnitud de esos riesgos, y la capacidad de la gerencia de limitar los riesgos que asuma a un nivel aceptable de acuerdo con la estrategia de la junta. La junta y la gerencia de la institución deben trabajar conjuntamente para asegurarse de identificar, cuantificar, supervisar y controlar los riesgos de manera adecuada.

La gestión de riesgos es un proceso continuo que involucra a toda la organización. Las instituciones más grandes pueden querer establecer una función de la gestión de riesgos independiente y separada. Las instituciones más pequeñas o menos complejas pueden lograr este objetivo a través del comité de auditoría y la supervisión activa de la junta y la gerencia.

Aunque existen leyes y regulaciones que guían al Sistema en la prestación de apoyo financiero y servicios conexos de la más alta calidad a un segmento sumamente importante de la economía, la conducción de los asuntos de la institución de manera responsable depende en última instancia de la junta directiva de cada institución. Como director, usted debe entender los mandatos legales y reglamentarios que rigen el Sistema y asegurarse de que se establezcan las políticas para cumplir con esos mandatos y al mismo tiempo permitir a su institución prosperar y servir a sus miembros. Su integridad debe ser irreprochable y su dedicación al trabajo constante.

Como el organismo regulador del Sistema, la FCA está dispuesta a ayudarlo a entender y cumplir con sus deberes. Esperamos recibir sus comentarios y consultas.

Para cumplir con sus deberes fiduciarios, usted tiene que entender en profundidad la situación financiera y la posición de riesgo de su institución. Para ello, puede solicitar y revisar informes periódicos que describan el rendimiento financiero de su institución. Estos informes pueden ayudarle a:

- Evaluar la situación financiera de su institución.
- Determinar si el riesgo asumido por su institución está acorde con la filosofía de la junta.
- Identificar posibles señales de advertencia en las operaciones en curso.

Los informes financieros deben presentar información sobre las operaciones y las tendencias financieras actuales en las áreas de riesgo crediticio, utilidades, riesgo de liquidez y riesgo de las tasas de interés. Además, los informes deben incluir periódicamente comparaciones con el presupuesto y las metas y objetivos del plan de negocios de la junta, así como también evaluaciones comparativas entre su institución e instituciones similares. En todas estas comparaciones, la gerencia de su institución debe explicar las desviaciones significativas. Para que la información financiera sea útil, debe ser oportuna y concisa, y debe ser presentada en un formato fácil de entender.

La FCA proporciona dos informes que le pueden resultar especialmente útiles: el Informe de Rendimiento Uniforme (Uniform Performance Report, UPR) y el Informe de Rendimiento Uniforme de Instituciones del Sector (Uniform Peer Performance Report, UPPR). Como se describió en la página 7 de este manual, estos informes se basan en los datos del Informe Financiero que su institución presenta a la FCA cada trimestre. El UPR y el UPPR incluyen información y coeficientes financieros en las áreas de capital, calidad de activos, utilidades, liquidez y sensibilidad. Para más información, ver las descripciones de los informes (Report Descriptions) en el sitio web de la FCA en www.fca.gov/exam/descriptions.html.

Hay dos niveles de acceso al UPR y el UPPR: un acceso privado y uno público. Su institución tiene una contraseña que permite acceder a las versiones privadas del UPR y el UPPR de su institución. Si lo desea, puede solicitar a la gerencia que le proporcione periódicamente el UPR y el UPPR de su institución. En vista de que los coeficientes financieros individuales pueden calcularse usando diferentes metodologías, los coeficientes presentados en el UPR y el UPPR pueden diferir de los coeficientes que la gerencia de su institución proporcione a la junta. Debe pedir a la gerencia de su institución que explique cualquier diferencia significativa.

Apéndice A: Situación financiera y coeficientes financieros clave

Además del UPR y el UPPR, encontrará en el sitio web de la FCA el Informe de Tendencia de Seis Trimestres (Six Quarter Trend Report) y el Informe de Tendencia de Seis Años (Six-Year Trend Report). Estos informes son similares al UPR y el UPPR, pero ofrecen perspectivas de tiempo diferentes (seis trimestres o seis años de información y coeficientes) para ayudarle a evaluar las tendencias en los distintos coeficientes durante un período prolongado.

El Manual del Examen de la FCA (también disponible en el sitio web de la FCA) contiene dos documentos que explican la manera en que la FCA asigna las calificaciones a cada una de las instituciones:

- EM-135: Sistema de Calificación de Instituciones Financieras (Financial Institution Rating System, FIRS)
- EM-199: Suplemento 5 — Guía del Sistema de Calificación de Instituciones Financieras (Guía del FIRS)

El EM-135 explica el sistema que usan los examinadores de la FCA para asignar las calificaciones a su institución: una calificación compuesta y calificaciones por componente para el capital, los activos, la gestión, las utilidades, la liquidez y la sensibilidad. La Guía del FIRS es más específica en el sentido que define las características de cada calificación y las referencias comparativas de coeficientes financieros que nuestros examinadores usan para asignar las calificaciones compuestas y por componente.

Los coeficientes financieros (ya sea los índices internos de la institución o los índices en el UPR, el UPPR y la Guía del FIRS) son indicadores de riesgo y rendimiento útiles en múltiples áreas de operaciones. Las siguientes secciones explican las áreas principales del examen en relación con algunos de los coeficientes financieros más importantes que las juntas utilizan para supervisar sus instituciones. La mayoría de los coeficientes mencionados en las siguientes secciones se incluyen en el UPR y el UPPR, y muchos de ellos se utilizan en la Guía del FIRS.

Suficiencia de capital

Como director, usted es responsable de asegurarse de que su institución tenga suficiente capital para lograr su misión, sus metas y sus objetivos. El capital permite amortiguar las fluctuaciones en los ingresos netos, proporciona un indicador de seguridad a los inversionistas y accionistas en relación con la estabilidad de su institución, apoya el crecimiento de los activos y contribuye con la base de utilidades de su institución. En virtud de la regulación § 615.5200 de la FCA, las juntas directivas deben establecer, adoptar y mantener planes de suficiencia de capital formales por

escrito como parte de los planes financieros de sus instituciones. La regulación también establece que los directores determinen la cantidad del capital total, el excedente básico, el excedente total y el excedente no asignado necesarios para garantizar la viabilidad financiera permanente de las instituciones y el crecimiento necesario para satisfacer las necesidades de los prestatarios. Sin embargo, no se pretende que se adopten los estándares de capital mínimo especificados en virtud de las regulaciones como el nivel de capital óptimo en el plan de suficiencia de capital de su institución.

Su junta directiva se encarga de establecer metas de capital óptimas sobre la base del perfil de riesgo y las circunstancias particulares de su institución. Las necesidades de capital de su institución dependen de su entorno operativo, el riesgo de la cartera, las perspectivas de crecimiento y otros riesgos que existan en la institución. Usted y los demás miembros de la junta deben supervisar cuidadosamente todos los componentes del capital para garantizar un equilibrio apropiado entre la titularidad de los accionistas y el excedente no asignado. La meta del capital óptimo se determina normalmente durante el proceso de planificación de negocios y refleja los riesgos que enfrenta la institución, tanto los riesgos existentes como los previstos.

Medidas de suficiencia de capital clave

Coefficientes de capital reglamentarios: La FCA ha definido y establecido niveles reglamentarios mínimos para los siguientes coeficientes:

- Coeficiente de capital permanente
- Coeficiente de excedente total
- Coeficiente de excedente básico
- Coeficiente de garantía neta (bancos solamente)

Los tres primeros de estos coeficientes expresan generalmente distintos componentes del capital como un porcentaje de los activos ponderados en función del riesgo, organizados por la calidad del capital incluido. Sin embargo, el coeficiente del excedente básico contiene la calidad más alta de capital, es decir, el capital con la mayor capacidad de permanencia o estabilidad cuando la institución enfrenta dificultades. Estos tres coeficientes permiten conocer la composición del capital, la fortaleza financiera de la institución y la capacidad para financiar el crecimiento futuro. El cuarto coeficiente, el coeficiente de garantía neta (bancos solamente), es esencialmente un coeficiente de apalancamiento de capital que elimina el capital de doble apalancamiento entre un banco de distrito y sus asociaciones afiliadas.

Coefficiente de activos adversos-fondos de riesgo: Esta medida compara los activos adversos y otras propiedades con el capital permanente de la institución más sus reservas para pérdidas sobre préstamos. Este coeficiente mide la capacidad de asumir riesgos y la amenaza a la base de capital de la institución que representa la calidad de los activos. Los activos criticados o sin acumulación de intereses pueden ser sustituidos en el numerador de este coeficiente para obtener otras perspectivas.

Las posibles señales de alerta de que los niveles de capital pueden no ser adecuados incluyen:

- La posición de capital está disminuyendo o se encuentra por debajo de la meta de capital óptima de la junta o por debajo de los niveles de capital aprobados en el plan de negocios.
- El crecimiento de los activos excede el crecimiento del capital de la institución.
- El riesgo de la cartera está aumentando en forma significativa, según se observa en el nivel y las tendencias de activos criticados, adversos y sin acumulación de intereses.
- Los coeficientes de capital se encuentran significativamente por debajo de los promedios de instituciones similares.
- Los niveles de capital se acercan a los requisitos de capital reglamentario mínimo de la institución.

Utilidades

Un flujo de utilidades adecuado y confiable es fundamental para el mantenimiento de una institución segura y sólida. Las utilidades representan la primera línea de defensa de su institución frente al agotamiento de capital debido a las pérdidas crediticias, el riesgo de las tasas de interés y otros riesgos operacionales. La viabilidad de una institución a menudo depende de su capacidad para ganar una rentabilidad apropiada sobre sus activos y su capital. Las instituciones con un buen rendimiento en relación con sus utilidades pueden crecer, seguir siendo competitivas, aumentar el capital, y proporcionar rentabilidad a los accionistas a través de las distribuciones de excedentes.

La filosofía de su junta con respecto a las utilidades debe estar claramente documentada en los planes de negocios y de capital de su institución. Las filosofías relativas a las utilidades abordan la composición del ingreso, reflejan el entorno competitivo, y se refieren a la necesidad de generar una rentabilidad sobre los activos aceptable. El análisis que usted haga de las utilidades debe centrarse en la cantidad, la calidad y la tendencia de las utilidades. Las reducciones de la cantidad y la calidad de las utilidades se relacionan normalmente con el riesgo de las tasas de interés o el riesgo

crediticio excesivo o manejado en forma inadecuada, o los costos operativos elevados. La calidad de las utilidades también puede verse afectada por la dependencia de eventos extraordinarios o no recurrentes.

Coefficientes de utilidades clave

Rentabilidad sobre los activos: Ingreso neto en los doce meses anteriores dividido entre el promedio de activos; mide la eficiencia con que la institución usa sus activos para generar utilidades.

Margen de interés neto: Ingresos por intereses netos (ingresos por intereses, menos gastos vinculados con intereses) divididos entre el promedio de activos productivos; refleja los costos de financiación, los precios de los préstamos y las prácticas de inversión.

Coefficiente de eficiencia: Total de gastos no vinculados con intereses correspondientes a los doce meses anteriores dividido entre la suma de los ingresos por intereses netos y los ingresos que no devengan intereses (los ingresos que no devengan intereses incluyen los ingresos recibidos por excedentes) de los doce meses anteriores; muestra cuántos centavos de gastos generales se utilizan para generar \$1 de ingresos.

Coefficiente de gastos - promedio de préstamos totales: Gastos operativos totales divididos entre el promedio del total de préstamos; mide la eficiencia operativa en términos de la relación entre los costos operativos y los activos de préstamos.

Rentabilidad sobre el capital promedio: Ingresos netos divididos entre el capital social promedio; mide la rentabilidad sobre la inversión de los accionistas.

Coefficiente de fondos disponibles para préstamo - activos productivos: Los fondos disponibles para préstamo (activos productivos menos pasivos que devengan intereses) divididos entre los activos productivos; mide la capacidad para generar utilidades de la institución.

Entre las posibles señales de alerta de que las utilidades se están debilitando se encuentran:

- Las cantidades presupuestadas en las partidas de ingresos y gastos varían considerablemente.
- La rentabilidad sobre el activo, la rentabilidad sobre el capital o los márgenes de interés neto son significativamente diferentes en comparación con períodos anteriores.

- El rendimiento de las utilidades es incoherente o inestable.
- Los ingresos por intereses netos están disminuyendo.
- Los coeficientes de utilidades clave se comparan desfavorablemente con los del grupo de instituciones similares.
- Su institución está dependiendo cada vez más de utilidades provenientes de fuentes de baja calidad o de fuentes que no son centrales para el negocio principal de la institución.
- La rentabilidad sobre el capital está significativamente por debajo de la tasa de crecimiento de los activos; esto indica que las utilidades son insuficientes para capitalizar el crecimiento aun cuando todas las utilidades son retenidas.

Liquidez

La liquidez representa la capacidad para financiar activos y cumplir con las obligaciones a su vencimiento. La liquidez es fundamental para la viabilidad permanente de la institución y se encuentra entre las responsabilidades de gestión más importantes en una institución financiera.

Los principios de la gestión de la liquidez utilizados por los bancos difieren considerablemente de los que usan las asociaciones. Un banco debe tratar de mantener un flujo de efectivo suficiente para financiar las operaciones, pagar el servicio de las deudas, atender los compromisos que tiene con los prestatarios y disponer de fondos para situaciones imprevistas; una asociación debe mantener el acceso al financiamiento de un banco acreedor. La liquidez suficiente es esencial para responder a fluctuaciones en el balance general previstas e imprevistas y hacer frente a contingencias. La junta directiva debe mantener políticas y estrategias para la gestión de la liquidez. Además, los bancos deben tener planes de contingencia que describan estrategias para manejar las crisis de liquidez o los eventos de financiamiento imprevistos.

La principal fuente de liquidez del Sistema es su acceso como empresa patrocinada por el Gobierno a los mercados de capitales de deuda. Los bancos obtienen sus principales fuentes de financiamiento y liquidez de la deuda emitida en los mercados de capitales a través de la Corporación Federal de Financiamiento de Bancos de Crédito Agrícola (Federal Farm Credit Banks Funding Corporation). Están disponibles fuentes de liquidez secundarias a través de la gestión de inversiones de acuerdo con las regulaciones de la FCA. Otras fuentes de liquidez incluyen líneas de crédito de prestamistas comerciales. Estas líneas de crédito pueden proporcionar una fuente alterna de liquidez en períodos normales, pero

pueden volverse costosas o disiparse rápidamente en un entorno operativo adverso.

La principal fuente de liquidez para las asociaciones es el financiamiento del banco. La junta de una asociación debe asegurarse de que su institución cumpla con el acuerdo de financiamiento general para la obtención de recursos financieros. El incumplimiento de los términos del acuerdo de financiamiento general podría traducirse en mayores costos de intereses, cargos adicionales, sanciones, mayor supervisión o suspensión del financiamiento. Cada una de estas consecuencias podría aumentar el costo del empréstito y afectar la rentabilidad y en última instancia el costo para los prestatarios.

Coefficientes/medidas de liquidez

Días de liquidez: El número de días de las obligaciones de próximo vencimiento que podría financiarse con inversiones líquidas en cualquier momento. La FCA establece que los bancos del FCS mantengan una reserva de liquidez suficiente para financiar 90 días de la porción del capital de las obligaciones de próximo vencimiento y otros préstamos del banco en todo momento.

Calificación CIPA (Contractual Interbank Performance Agreement - Acuerdo Contractual de Rendimiento Interbancario): Acuerdo entre todos los bancos del FCS y la Corporación Federal de Financiamiento de Bancos de Crédito Agrícola (como responsable de hacer seguimiento a las calificaciones) que mide y supervisa el rendimiento y la situación financiera trimestral de cada banco o distrito. La calificación CIPA incorpora mediciones de capital, calidad de activos, utilidades, liquidez y sensibilidad al riesgo de las tasas de interés. El acuerdo establece sanciones económicas contra los bancos de manera individual si no se cumplen los umbrales de rendimiento mínimos especificados.

Calificaciones de rendimiento de las asociaciones: Calificaciones de rendimiento que han sido desarrolladas por varios bancos de distrito para sus asociaciones. Estas calificaciones son similares a las calificaciones CIPA utilizadas por los bancos de distrito. Los directores de las asociaciones deben entender completamente las calificaciones de rendimiento que puedan incorporarse en los convenios del acuerdo de financiamiento general de la asociación con el banco de distrito.

Calidad de los activos que respaldan el préstamo directo: Medición de la calidad de los activos que respaldan el préstamo directo del banco financiador. Esta medición, que se aplica a las asociaciones solamente, mide la cantidad de activos de alta cali-

dad disponibles para garantizar el préstamo directo con el banco financiador de la institución. Los préstamos calificados como “aceptables” y “mención especial” y los activos con acumulación de intereses como porcentaje del préstamo directo son medidas adicionales de la calidad de los activos que respaldan el préstamo directo de la asociación.

Entre las posibles señales de alerta de que los niveles de liquidez son insuficientes se encuentran:

- Han ocurrido acontecimientos negativos reales o percibidos en el entorno operativo interno o externo.
- La calidad de los activos se ha reducido (lo que ha dado lugar a una disminución en los coeficientes que miden la calidad de los activos que respaldan la deuda y una reducción del margen de la base del empréstito de la asociación).
- Se han reducido el rendimiento o las proyecciones financieras.
- Las agencias calificadoras han reducido o anunciado que pueden reducir la calificación crediticia del Sistema o de una institución del FCS.
- Los días de liquidez se acercan al mínimo reglamentario.
- Los diferenciales de la emisión de deuda de la institución se han ampliado en comparación con otras empresas patrocinadas por el gobierno.

Sensibilidad al riesgo del mercado

La sensibilidad al riesgo del mercado se refiere al riesgo que enfrentan las utilidades o el capital de una institución como consecuencia de cambios en las tasas de interés del mercado. Los cambios en las tasas de interés pueden afectar adversamente las utilidades y el capital de una institución financiera. El riesgo de las tasas de interés (Interest rate risk, IRR) es un riesgo inherente de las instituciones financieras y puede volverse excesivo a menos que se maneje en forma apropiada. El programa de gestión del riesgo de las tasas de interés de la institución incluye las políticas, los procedimientos y los sistemas utilizados para gestionar este riesgo. La eficacia del programa de gestión del riesgo de las tasas de interés de una institución determinará si puede requerirse capital adicional para compensar el riesgo excesivo o si el nivel de exposición plantea preocupaciones de supervisión.

Las regulaciones de la FCA establecen las responsabilidades que tienen las juntas directivas en relación con la gestión del riesgo de las tasas de interés:

- La junta directiva de cada banco del FCS debe desarrollar e implementar un programa de gestión del riesgo de las tasas de interés e incorporar una sección de gestión de este tipo de riesgos en la política de gestión de activos/pasivos. La sección debe establecer los límites de exposición al riesgo de las tasas de interés, así como también los criterios para determinar el cumplimiento de estos límites.
- La junta directiva de cada banco del FCS debe desarrollar e implementar un programa de gestión del riesgo de las tasas de interés que se adapte a las necesidades de la institución y que sea compatible con los requisitos establecidos en las regulaciones.
- La junta directiva de cada banco del FCS es responsable de proporcionar una supervisión eficaz del programa de gestión del riesgo de las tasas de interés, y los directores deben conocer la naturaleza y el nivel del riesgo de las tasas de interés asumido por la institución. La alta gerencia de los bancos se ocupa de la gestión cotidiana del riesgo de las tasas de interés.
- La regulación § 615.5182 de la FCA extiende los requisitos de §§ 615.5180 y 615.5181 a aquellas asociaciones con riesgo de las tasas de interés que pudiera producir disminuciones significativas en el ingreso neto o en el valor de mercado del capital.

Para cumplir con sus responsabilidades en el área del riesgo de las tasas de interés, su junta directiva debe asegurarse de que la gerencia de la institución identifique, mida, supervise y controle el riesgo de las tasas de interés en forma eficiente. La complejidad y el nivel del riesgo debe determinar la sofisticación del programa de gestión del riesgo de las tasas de interés de su institución.

Los bancos financiadores de la mayoría de las asociaciones han utilizado el programa de fijación de precios de transferencia para limitar el riesgo de las tasas de interés que las asociaciones pueden asumir. Por consiguiente, la sofisticación y el análisis requeridos para evaluar el riesgo serán menores en la mayoría de las asociaciones. Sin embargo, los riesgos asumidos deben ser documentados y medidos claramente, y la junta debe supervisar los riesgos para asegurarse de que las condiciones no cambien. Las instituciones más complejas necesitarán programas detallados más formales para la gestión del riesgo de las tasas de interés. Aunque la geren-

cia de la institución debe establecer controles adecuados y analizar todas las exposiciones importantes a los riesgos, la junta directiva debe entender los principales riesgos que se están asumiendo y asegurarse de que los controles del programa de gestión del riesgo de las tasas de interés sean sólidos. En aquellas instituciones en las que el riesgo de las tasas de interés sea más complejo, debe realizarse periódicamente una revisión independiente y exhaustiva del programa de gestión del riesgo de las tasas de interés. La FCA recomienda que los directores que no estén familiarizados con los conceptos del riesgo de las tasas de interés obtengan capacitación en esta área.

Coeficientes/medidas de sensibilidad

Análisis de brechas: La diferencia entre los activos y los pasivos que se vencen o se revalorizan en un plazo dado se conoce como brecha periódica. La posición de brecha de una institución indica la manera en que los cambios de las tasas de interés pueden afectar sus ingresos por intereses netos. Si se vencen o revalorizan más activos que pasivos en el período definido, entonces la institución tendría una brecha positiva para ese período. En términos generales, una institución con una posición de brecha positiva estaría expuesta a la disminución de las tasas de interés, porque a medida que las tasas de interés se reducen, más activos que pasivos se revalorizarían a tasas más bajas. En cambio, en una institución con una brecha negativa, los ingresos por intereses netos se verían afectados adversamente por los aumentos de las tasas de interés del mercado debido a que más pasivos se revalorizarían más rápidamente. Aunque los informes de brechas pueden resultar útiles para entender las exposiciones al riesgo de las tasas de interés, las instituciones con una exposición al riesgo significativa o instrumentos financieros complejos no deben depender solamente del análisis de brechas para establecer los límites de la exposición al riesgo de las tasas de interés o para medir la exposición en comparación con esos límites.

Análisis de duración: Es una medición de la sensibilidad del valor de un activo o un pasivo a las fluctuaciones en las tasas de interés. Al medir la duración de los activos, los pasivos y las posiciones fuera del balance general, las medidas de duración tales como la

“duración del capital” o la “brecha de duración” pueden utilizarse para analizar los efectos de los cambios de las tasas de interés en el valor de los activos, los pasivos y la posición de capital de una institución.

Simulaciones de ingresos por intereses netos y valor de mercado del capital social: La simulación de ingresos se utiliza para predecir cómo cambian los ingresos por intereses netos en respuesta a los cambios en las tasas de interés. La simulación del valor de mercado del capital social muestra posibles cambios en el valor de mercado de los activos, pasivos y partidas fuera del balance de un banco, como resultado de las fluctuaciones en las tasas de interés y el impacto que estos cambios tienen en la posición del capital de la institución. Estas simulaciones muestran el cambio porcentual en los ingresos por intereses netos y el valor de mercado del capital social para un cambio dado en las tasas de interés de mercado. La simulación del valor de mercado es especialmente importante en instituciones grandes y complejas que manejan fuentes significativas de riesgo de las tasas de interés. La confiabilidad del sistema de medición depende en gran medida de la calidad de los datos y los distintos supuestos utilizados en el modelo; por consiguiente, se justifica prestar especial atención a estas áreas.

Las posibles señales de alerta de que su institución está excesivamente sensible al riesgo de mercado incluyen:

- Los ingresos por intereses netos muestran una volatilidad significativa.
- La gerencia de la institución no está operando dentro de los límites establecidos por la junta.
- La cantidad de y la tendencia en la exposición agregada al riesgo de las tasas de interés están aumentando.
- Su institución tiene un volumen de activos elevado o creciente con opciones implícitas, tales como préstamos o inversiones de tasa fija con posibilidad de pago anticipado completo.
- Los informes de la gerencia no identifican ni cuantifican las principales fuentes de riesgo de las tasas de interés de manera clara y oportuna.
- Su institución no tiene una revisión o auditoría independiente del proceso de gestión del riesgo de las tasas de interés.



Históricamente, los riesgos de las instituciones se han concentrado en las actividades de préstamo tradicionales. Sin embargo, la complejidad de la exposición consolidada al riesgo de las instituciones se ha incrementado a lo largo de los años a medida que ha aumentado la variedad de los productos de préstamo, ha crecido la diversidad de las áreas geográficas atendidas por las instituciones del FCS y han evolucionado los sistemas de distribución. Debido a esta complejidad, la gerencia de la institución debe evaluar, controlar y gestionar el riesgo de acuerdo con su importancia. Las evaluaciones de riesgos consolidadas deben ser parte fundamental de la gestión de la institución.

Debido a la variación y complejidad de los riesgos en las instituciones, la FCA emplea un enfoque de examen y supervisión basado en riesgos. Nuestros examinadores no tratan de restringir la aceptación de riesgos; sin embargo, intentan determinar si la gerencia de la institución identifica, entiende y controla los riesgos que asume. A medida que una organización crece y se vuelve más diversa y compleja, sus procesos de gestión de riesgos deben adaptarse en consecuencia. Cuando los riesgos no se gestionan en forma adecuada, orientaremos a la junta y la gerencia de la institución para que tomen medidas correctivas. En todos los casos, nuestra principal preocupación es que la institución opere de manera segura y sólida y mantenga capital acorde con su riesgo.

A los efectos del análisis de los riesgos, la FCA evalúa el riesgo de la institución principalmente en relación con su impacto en el capital y las utilidades. Desde el punto de vista del examen y la supervisión, el riesgo es la posibilidad de que los eventos, previstos o imprevistos, puedan tener un impacto adverso en el capital o las utilidades de su institución.

La existencia del riesgo no es necesariamente un motivo de preocupación. Incluso la existencia de un riesgo elevado no es necesariamente una preocupación, siempre que la gerencia tenga la capacidad de manejarlo en forma eficaz. Para poner los riesgos en perspectiva, los examinadores evaluarán si los riesgos que asume su institución se justifican ya sea individual o colectivamente. Por lo general, un riesgo se justifica cuando está identificado, entendido, medido, supervisado y controlado, y cuando su institución está respaldada con capital adecuado para hacer frente a las dificultades financieras que el riesgo podría causar. Los riesgos injustificados (es decir, aquellos que no cumplen con los criterios anteriores) tendrán que ser examinados y se les deberá prestar atención de supervisión. Los examinadores informarán a su institución acerca de la necesidad de mitigar o eliminar los riesgos excesivos. Las medidas apropiadas de la institución pueden incluir la reducción de la exposición, el aumento del capital o el fortalecimiento de los procesos de gestión de riesgos.

Apéndice B: Examen y supervisión según el riesgo de la institución

Como explicaremos en los siguientes párrafos, hemos definido siete categorías de riesgos para los fines del examen y la supervisión de la institución. Estas categorías no son mutuamente excluyentes; cualquier producto o servicio puede exponer la institución a múltiples riesgos. Además, las categorías pueden ser interdependientes; el aumento del riesgo en una categoría puede aumentar el riesgo en otras categorías.

- **Riesgo crediticio:** El riesgo actual y potencial para las utilidades o el capital que se deriva del incumplimiento por parte de un prestatario de los términos de un contrato con la institución o de la omisión del prestatario del cumplimiento de sus responsabilidades acordadas. Este riesgo existe en todas las actividades en las que el éxito depende del desempeño de una contraparte, un emisor o un prestatario. Se presenta siempre que la institución otorga, compromete, invierte o expone de alguna otra manera fondos a través de acuerdos contractuales reales o implícitos, ya sea que se reflejen en o fuera del balance general.
- **Riesgo de las tasas de interés:** El riesgo actual y potencial para las utilidades o el capital que se deriva de las fluctuaciones en las tasas de interés. Este riesgo se deriva principalmente de:
 - Diferencias en la sincronización de los cambios en las tasas y los flujos de efectivo (riesgo de desfase en los vencimientos o la revalorización)
 - Relaciones de tasas cambiantes entre diferentes curvas de rendimiento que afectan distintos productos (riesgo de base)
 - Relaciones de tasas cambiantes en el espectro de los vencimientos (riesgo relacionado con la curva de rendimiento)
 - Opciones relacionadas con los intereses implícitas en los activos y pasivos (riesgo relacionado con las opciones)

Otros factores secundarios también pueden afectar el perfil de riesgo de las tasas de interés de una institución.

- **Riesgo de liquidez:** El riesgo actual y potencial para las utilidades y el capital que se deriva de la incapacidad de la institución para cumplir con sus obligaciones a tiempo sin incurrir en pérdidas inaceptables. Este riesgo incluye la incapacidad para gestionar reducciones imprevistas o cambios en las fuentes de financiamiento. También se deriva de la incapacidad para identificar o manejar los cambios en las condiciones de mercado que afectan la capacidad de la institución para liquidar los

activos rápidamente y con mínima pérdida de valor. Es esencial disponer de liquidez suficiente para hacer frente a fluctuaciones previstas e imprevistas en el balance general y proporcionar fondos para el crecimiento.

- **Riesgo de operación:** El riesgo actual y potencial para las utilidades y el capital que se deriva de los problemas con la entrega de servicios o productos. Este riesgo trasciende todas las divisiones y los productos en una institución financiera, incluidos la alta gerencia, tesorería, contabilidad corporativa, riesgo crediticio, garantía de préstamos y auditoría interna. Es una función de controles internos, tecnología de la información, integridad de los empleados y procesos operativos. (Para más información sobre asuntos de gobernabilidad relacionados con la tecnología de la información, ver el Apéndice C). El riesgo operacional existe en todos los productos y servicios; surge a diario en todas las instituciones financieras cuando se procesan transacciones y se suministran servicios.
- **Riesgo de incumplimiento:** El riesgo actual y potencial para las utilidades o el capital que se deriva de las violaciones o el incumplimiento de las leyes, reglas, regulaciones, prácticas prescritas o normas de ética. El riesgo de incumplimiento también se presenta en situaciones en las que las leyes o reglas que rigen las áreas tales como derechos de los prestatarios y préstamos a los consumidores no se aplican en forma apropiada. Como consecuencia de este riesgo, la institución se expone a multas, sanciones monetarias civiles, pago de daños y la anulación de los contratos. El riesgo de incumplimiento puede ocasionar:

- Menoscabo de la reputación
- Fuga de clientes
- Oportunidades de negocios limitadas
- Menor potencial de expansión
- Falta de aplicabilidad de los contratos

El riesgo de incumplimiento a menudo se pasa por alto, porque se mezcla con el riesgo operativo y el procesamiento de transacciones. Una parte del riesgo de incumplimiento se denomina a veces riesgo legal. Esto no se limita solamente al riesgo derivado del incumplimiento de las leyes de protección de los consumidores; abarca todas las leyes, así como también las normas de ética y las obligaciones contractuales prudentes. También incluye la exposición a litigios en relación con todos los aspectos del sector de los servicios financieros.

- **Riesgo estratégico:** El riesgo para las utilidades y el capital que se deriva de:
 - La dirección y el control inadecuados
 - Decisiones de negocios adversas
 - Falta de logro de metas y objetivos
 - Incumplimiento de la orientación de las políticas
 - Falta de respuesta a los cambios reglamentarios o del sector

Este riesgo es una función de la compatibilidad entre las metas estratégicas de la junta, las estrategias para cumplir esas metas y la responsabilidad de lograr las metas. Los recursos necesarios para llevar adelante las estrategias de negocios son tanto tangibles como intangibles; incluyen canales de comunicación, sistemas operativos, redes de distribución y capacidades de gestión. Deben evaluarse las características internas de una institución, teniendo en cuenta el impacto de los cambios económicos, tecnológicos, competitivos y reglamentarios y otros cambios ambientales.

- **Riesgo de la reputación:** El riesgo para las utilidades y el capital que se deriva de la opinión pública negativa. La opinión pública negativa puede afectar la capacidad de su institución para mantener la credibilidad como una institución viable, así como también su capacidad para establecer nuevas relaciones con las instituciones existentes del FCS u otras instituciones financieras. También puede afectar la capacidad de su institución para seguir atendiendo a los clientes actuales. Aunque a veces es difícil de cuantificar, el riesgo de la reputación puede exponer a su institución a litigios, pérdidas financieras o una reducción de la base de clientes. La posibilidad de la exposición al riesgo de la reputación siempre está presente; por consiguiente, la junta y la gerencia deben actuar con mucha precaución al tratar con los clientes y la comunidad.

Apéndice C: Gobernabilidad de TI

El uso generalizado de la tecnología en las instituciones del FCS ha creado una dependencia crucial de la tecnología de la información (TI); como resultado de esta dependencia, las instituciones deben resolver asuntos relacionados con la gobernabilidad de la TI. Las juntas directivas de las instituciones del FCS son responsables de que haya un marco de gobernabilidad empresarial eficaz que incluya la tecnología de la información. Como otros temas de gobernabilidad, la gobernabilidad de la TI es responsabilidad de la junta directiva y los ejecutivos de las instituciones del Sistema.

Usted y los demás miembros de la junta pueden usar las pautas que se describen a continuación para garantizar una gobernabilidad eficaz de la TI:

- Aprobar planes, políticas y gastos importantes relacionados con la tecnología de la información, y asegurarse al mismo tiempo de que la gerencia de la institución tenga un proceso de planificación estratégica eficaz que permita alinear la estrategia de la TI con la estrategia empresarial.
- Entender la infraestructura de la TI de la institución y sus componentes, y tener en cuenta los temas principales de la TI, tales como la TI y las políticas de la seguridad de la información, los conceptos y las actividades de los centros de datos y los riesgos relacionados con la TI. Mantenerse informado de los principales proyectos de desarrollo y adquisición de sistemas y la manera en que estos proyectos apoyan y afectan las estrategias corporativas, los objetivos y los presupuestos a corto y largo plazo en general.
- Insistir en que se implemente el marco de control de la TI, el cual incluye las políticas y los procedimientos de la TI, para garantizar la seguridad y solidez de su institución y su cumplimiento de la ley, las regulaciones y las prácticas esenciales de la TI.
- Solicitar informes periódicos sobre la funcionalidad y seguridad del sistema de la TI, incluidos los informes periódicos del director de seguridad de la institución a la junta o a un comité de la junta (como por ejemplo, el comité de auditoría o riesgos).
- Asegurarse de que el programa de revisión y auditoría interna de su institución incluya la seguridad de la TI dentro del ámbito de la auditoría y le dedique suficientes recursos.

Muchas juntas usan comités que supervisan áreas críticas de la institución para ayudarles en el desempeño de sus deberes relacionados con la gobernabilidad. Su junta puede decidir delegar la responsabilidad de la supervisión de las actividades de la TI a un

comité de la alta gerencia o a un comité de control de la tecnología de la información. De ser este el caso, las responsabilidades del comité deben definirse en un estatuto.

El uso de un comité permite a su junta tomar decisiones sin involucrarse en las operaciones rutinarias. La misión del comité sería ayudar a la junta en la supervisión de las actividades relacionadas con la TI de la institución; sin embargo, la junta sigue siendo responsable de estas actividades en última instancia. El comité puede estar conformado por representantes de la alta gerencia, el departamento de TI y los principales departamentos de los usuarios finales. Los miembros del comité no tienen que ser jefes de departamento, pero deben conocer las políticas, las prácticas y los procedimientos del departamento de TI. Cada miembro debe tener la autoridad para tomar decisiones dentro del grupo en relación con sus áreas respectivas. Además, el comité debe asegurarse de que la junta tenga la información necesaria para tomar las decisiones que son esenciales para lograr los objetivos de gobernabilidad de la TI. Esos objetivos son los siguientes:

- Asegurarse de que las tecnologías de la información adoptadas proporcionen valor real al negocio.
- Alinear los objetivos de la TI con los objetivos de negocios.
- Identificar las mejores fuentes de tecnologías de información y garantizar que las tecnologías se usen en forma eficaz.
- Gestionar los riesgos relacionados con la TI.
- Medir el desempeño de la TI.
- Investigar los beneficios y riesgos asociados con las tecnologías emergentes antes de que su institución las adopte.

El comité puede ayudar a garantizar la alineación con los negocios, la planificación estratégica eficaz de la TI y la supervisión del rendimiento de la TI. El comité también puede encargarse de hacer lo siguiente:

- Supervisar el desarrollo y el mantenimiento del plan estratégico de la TI.
- Aprobar a los proveedores utilizados por su institución y supervisar su situación financiera.
- Coordinar las prioridades entre el departamento de TI y los departamentos de los usuarios.
- Revisar la idoneidad y la asignación de los recursos de TI en términos de financiamiento, personal, equipo y niveles de servicio.

Si usted utiliza un comité, este deberá proporcionar revisiones generales a la junta en relación con los proyectos importantes de TI.

Office of Congressional and Public Affairs
Farm Credit Administration
1501 Farm Credit Drive
McLean, VA 22102-5090
703-883-4056
info-line@fca.gov
www.fca.gov

