



**Banco Nacional  
de Guinea Ecuatorial**

*El banco de todos*

**MANUAL DE GOBIERNO  
CORPORATIVO/CHARTER DE  
GOUVERNANCE**



## ÍNDICE

<b>1. DEFINICIÓN DE LA NOCIÓN DE GOBIERNO Y ASPECTOS GENERALES.....</b>	<b>3</b>
<b>2. LOS PRINCIPALES ACTORES DEL GOBIERNO DE BANGE .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Los accionistas .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 El Consejo de Administración .....</b>	<b>8</b>
<b>2.3 La Dirección General .....</b>	<b>8</b>
<b>3. EL GOBIERNO DE BANGE : LAS MISIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>3.1 Las misiones prioritarias .....</b>	<b>10</b>
3.1.1 Misión 1 : La definición y seguimiento de la estrategia de BANGE .....	10
3.1.2 Misión 2 : El cierre de las cuentas.....	14
3.1.3 Misión 3 : La gestión de los dirigentes.....	16
3.1.4 Misión 4 : El análisis de los riesgos .....	18
<b>3.2 Las misiones complementarias .....</b>	<b>20</b>
3.2.1 Misión 1 : El análisis del desarrollo económico.....	21
3.2.2 Misión 2 : La gestión del activo humano .....	22
3.2.3 Misión 3 : La comunicación con las partes interesadas.....	24
3.2.4 Misión 4 : El apoyo a los dirigentes .....	25
<b>4. EL GOBIERNO DE BANGE : LOS COMITES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN .....</b>	<b>27</b>
<b>4.1 El Comité de Gobierno de Empresa .....</b>	<b>27</b>
<b>4.2 El Comité de Auditoría .....</b>	<b>28</b>
<b>4.3 El Comité de nominaciones y remuneraciones de administradores y directores generales .....</b>	<b>29</b>
<b>4.4 El Comité de Riesgos .....</b>	<b>30</b>
4.4.1 Comité I : El Comité de agencia : Poderes limitados à FCFA 2 millones.	31
4.4.2 Comité II : Poderes limitados entre FCFA 2 y 10 Millones .....	32
4.4.3 Comité III : Poderes limitados entre FCFA 10 y 300 Millones .....	33
4.4.4 Comité IV : Poderes limitados a más de 300 Millones FCFA .....	34
<b>4.5 El Comité de Dirección .....</b>	<b>35</b>
4.5.1 Comité ALCO .....	35
4.5.2 Comité Ejecutivo de Riesgos y Créditos .....	326
4.5.3 Comité de Medios .....	338
4.5.4 Comité de Negocios .....	349
4.5.5 Comité de revisión de políticas de Blanqueo de capitales y de Lucha contra la Financiación del Terrorismo.....	40
4.5.2 Comité de Comercialización de Productos .....	41
4.5.3 Comité Riesgo Operativo .....	42



**1**

**DEFINICIÓN DE LA NOCIÓN  
DE GOBIERNO Y ASPECTOS  
GENERALES**





El Gobierno Corporativo está estrechamente vinculado al funcionamiento económico y las relaciones entre los principales actores del banco. Es esta disociación entre las partes que detentan los derechos sobre el banco y de otras partes responsables de la realización de la gestión empresarial la que regirá el aspecto de la gobernabilidad.

Según la OCDE (cuya definición es bastante amplia y consensuada), ***"El Gobierno Corporativo es el conjunto de relaciones entre la dirección de una empresa, su consejo, sus accionistas y los demás grupos de interés. El gobierno corporativo también proporciona el marco en el que se fijan los objetivos de la empresa y define los medios que se deben poner en práctica para alcanzarlos y para supervisar el rendimiento"***. Estos son los medios utilizados para garantizar que las decisiones del banco, sus activos y el comportamiento de sus operarios y empleados están muy en consonancia con los objetivos de BANGE.

El Gobierno puede ser igualmente definido como un sistema permanente de defensa del interés empresarial, la conducta, la gestión, el control y la sostenibilidad del banco, especificando las facultades, responsabilidades y relaciones de los accionistas, sus gerentes, y que asegure que el objetivo de la creación de valor para todas las partes interesadas es tenido en cuenta.

Este Código de Buen Gobierno sigue los lineamientos y recomendaciones de la OCDE y define los funcionamientos y directrices generales de la estructura de BANGE, los cuales deben atender sus órganos de administración, dirección y control, en todas sus actuaciones tendentes a procurar el mejor desempeño, basado principalmente en el apego a la conducta ética y responsable.

## **ASPECTOS GENERALES: MISIÓN, VISIÓN, VALORES**

- a. **Misión:** Grupo Financiero Internacional comprometido con el desarrollo integral de sus clientes y que persigue la máxima satisfacción y fidelización de los mismos, mediante la prestación de productos y servicios financieros de carácter universal adaptados a todas sus necesidades. BANGE apuesta por el desarrollo, primando la excelencia y el rigor en nuestra actividad para obtener rentabilidad social.
-



b. **Visión:** Ser el Grupo bancario de referencia en la región a medio plazo y con vocación internacional a largo plazo, mediante el aporte de soluciones financieras que generen valor añadido a sus clientes, en un entorno de máxima profesionalidad y talento de sus empleados, innovación tecnológica y diversificación de servicios.

c. **Valores:**

- Profesionalidad
- Foco en el cliente
- Eficiencia y eficacia en la gestión
- Generador de talento
- Integridad, ejemplaridad y responsabilidad
- Liderazgo
- Prudencia y rigor
- Compromiso con el desarrollo socio-económico





Los tres poderes de Gobierno en el seno de BANGE son:

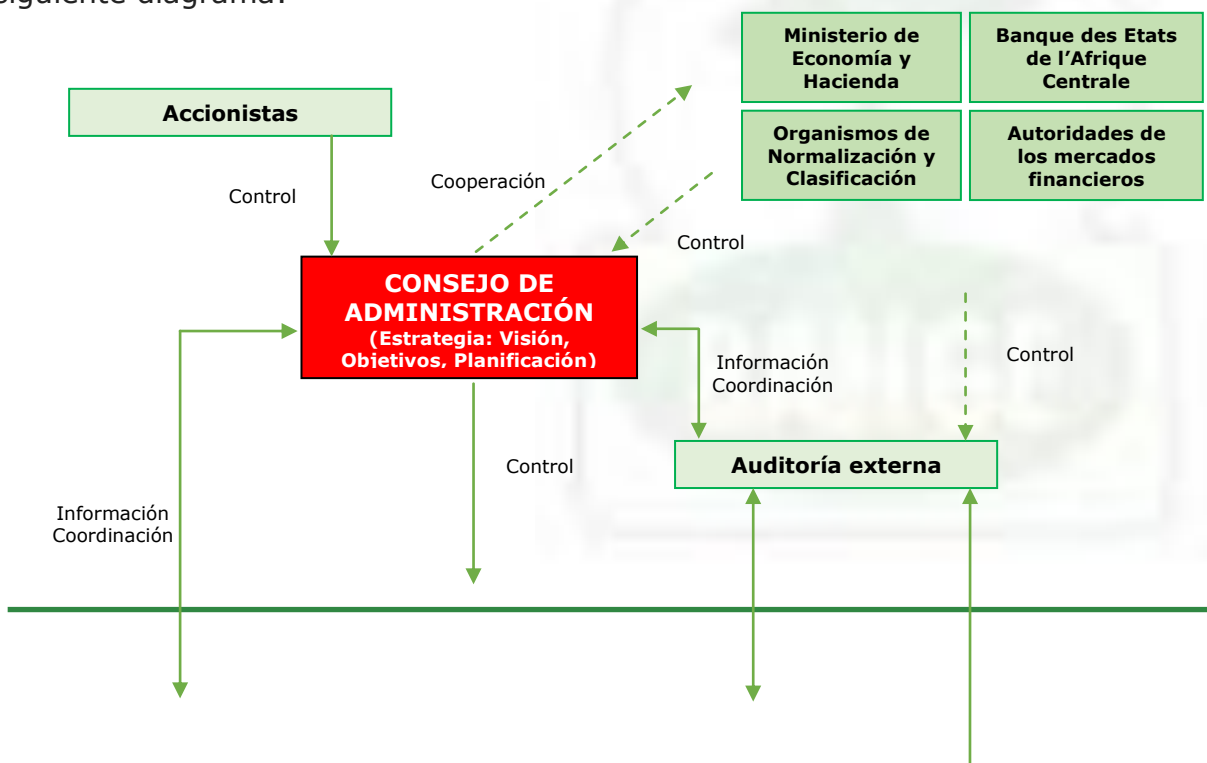
- El poder soberano, detentado por **los accionistas**;
- El poder de supervisión, asegurado por **los consejeros**, verifica que el ejercicio del poder ejecutivo está en consonancia con los intereses del Banco;
- El poder ejecutivo, en poder de **los dirigentes**, que pone en práctica las decisiones operativas.

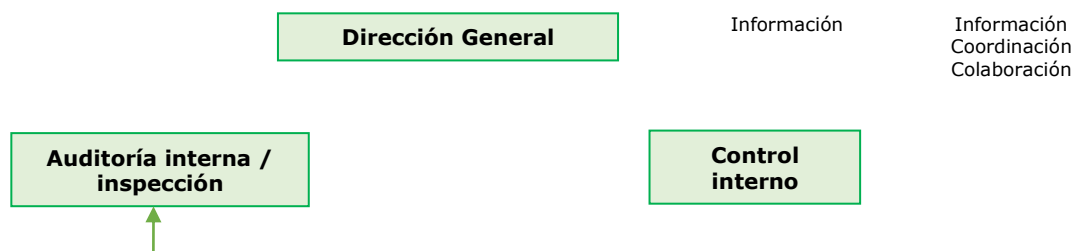
Esta articulación asegura el buen funcionamiento y coordinación entre los tres poderes para la sostenibilidad del Banco.

Pero estos tres poderes no son los únicos actores de la Gobernabilidad. Hay otros que participan igualmente de la evolución del Banco y cuyas actuaciones pueden tener consecuencias más o menos significativas:

- El regulador bancario;
- El Banco Central;
- El Estado y los organismos sociales;
- Etc.

Y se podría añadir a esta lista la competencia, los clientes, los contables, etc. Este conjunto de actores involucrados en la vida de BANGE representa a los interesados. Ellos son parte del sistema de gobierno BANGE representado por el siguiente diagrama:





## 2.1 Los accionistas

Los accionistas, que se reúnen en junta general ordinaria, toman todas las decisiones aparte de las que el artículo 551 de la Ley uniforme OHADA otorga a las juntas extraordinarias, y mediante el artículo 555 de la Ley uniforme a las juntas especiales.

Cuando los accionistas se reúnen en junta general ordinaria, son competentes en particular para:

- Decidir sobre los estados financieros de resumen del ejercicio;
- Decidir sobre el uso de los resultados; so pena de nulidad de cualquier deliberación contraria, sobre el beneficio del ejercicio disminuido, si procede, de las pérdidas anteriores, se realiza una dotación equivalente a al menos una décima parte, asignada a la constitución de un fondo de reserva denominado "reserva legal". Esta dotación deja de ser obligatoria cuando la reserva alcanza la quinta parte del importe del capital social;
- Nombrar a los miembros del consejo de administración así como al auditor de las cuentas;
- Aprobar o denegar los acuerdos formalizados entre los dirigentes de la sociedad y los bancos;
- Emitir obligaciones;
- Aprobar el informe del auditor de las cuentas.

Los accionistas, reunidos en junta general extraordinaria, son los únicos facultados para modificar los estatutos en todas sus disposiciones. Cuando los accionistas se reúnen en junta general extraordinaria, están facultados en particular para:

- Autorizar las fusiones, escisiones, transformaciones y aportaciones parciales de activos;
- Transferir el domicilio social a otra ciudad del Estado miembro donde está situada, o en el territorio de otro Estado;
- Disolver anticipadamente el banco o prorrogar su existencia.

Los accionistas se reúnen en junta especial entre titulares de acciones de una categoría determinada para aprobar o desaprobado las decisiones de las juntas generales cuando estas decisiones modifican los derechos de sus miembros. La

decisión de una junta general de modificar los derechos relativos a una categoría de acciones solo es definitiva después de la aprobación por la junta especial de los accionistas de esta categoría.

## **2.2 El Consejo de Administración**

El consejo de administración posee los poderes más amplios para actuar en toda circunstancia en nombre del banco. Los ejerce en el límite del objeto social y a reserva de los atribuidos expresamente por la Ley uniforme a las juntas de accionistas. El consejo de administración dispone en particular de los poderes siguientes:

- Establece los objetivos del banco y la orientación que debe darse a su administración;
- Ejerce un control permanente de la gestión asegurada por el director general;
- Decide sobre las cuentas de cada ejercicio.

Esto significa pues que el consejo de administración tiene la obligación de definir la estrategia del banco, de controlar la puesta en práctica y de evaluar los resultados. Además de estos poderes generales, el consejo dispone también de las prerrogativas descritas expresamente por la ley y sin posibilidad de delegación:

- la preparación de los documentos de gestión prevista ;
- la autorización previa de los acuerdos;
- el nombramiento y la revocación del presidente y de los mandatarios sociales;
- la fijación de su retribución;
- el nombramiento de los miembros de los comités;
- la distribución de las fichas de presencia; la autorización de fianzas, avales y garantías;
- la propuesta a la junta general de los candidatos a auditores;
- la convocatoria de la junta general y la fijación de la orden del día de la junta general;
- la determinación del código de referencia del banco en materia de administración.

## **2.3 La Dirección General**

El consejo de administración nombra, entre sus miembros o fuera de ellos, a un director general que debe ser una persona natural. El Consejo de administración determina libremente la duración de las funciones del director general. El mandato del director general es renovable.

El director general asegura la dirección general del banco. Lo representa en sus relaciones con terceros. Para el ejercicio de estas funciones, posee los poderes más amplios, los cuales ejerce en el límite del objeto social y a reserva de los que se atribuyen expresamente a las juntas generales o se reservan





especialmente al consejo de administración mediante disposiciones legales o estatutarias.

A propuesta del director general, el consejo de administración puede dar mandato a una o varias personas naturales para ayudar al director general en calidad de director general adjunto. El consejo de administración determina libremente la duración de las funciones del director general adjunto. Cuando éste sea consejero, la duración de su mandato no puede superar el de su mandato de consejero. El mandato del director general adjunto es renovable.





El consejo de administración determina la orientación de la actividad del banco y su puesta en práctica. El campo de intervención de la administración es muy amplio. Las misiones del consejo de administración en materia de administración en BANGE se clasifican en dos grandes categorías, las misiones prioritarias « de carácter soberano », que deben ser dirigidas por los órganos de administración, y las misiones denominadas clásicas, que las completarían. Estas dos categorías de misión se refieren a la actividad normal de BANGE.

Para cada misión, se presentará un esquema práctico que abarque: los objetivos de la misión, los puntos claves a examinar por el consejo y las señales de alerta que pueden alertar al consejo.

### **3.1 Las misiones prioritarias**

Las misiones prioritarias de la administración de BANGE se refieren a 4 grandes campos:

- **La estrategia,**
- **Las cuentas,**
- **Los dirigentes y**
- **Los riesgos.**

#### **3.1.1 Misión 1: La definición y el seguimiento de la estrategia de BANGE**

**Objetivo:** El consejo de administración debe cumplir ciertas funciones esenciales, en particular « revisar y guiar la estrategia de BANGE, sus principales planes de acción, su política de riesgo, sus presupuestos anuales y programas de actividad, definir sus objetivos de resultados, asegurar la vigilancia de la puesta en práctica de estos objetivos y los resultados de BANGE y controlar los principales gastos de equipo, adquisiciones y cesiones de activos ».

Es absolutamente fundamental que el consejo trate las cuestiones de estrategia. El papel del consejo es, por consiguiente, ser capaz de inquirir a los dirigentes a fin de poder evaluar verdaderamente las consecuencias de las opciones propuestas. Al término de este diálogo, se elaborará definitivamente la estrategia. Y esto no debe limitarse exclusivamente al examen de los proyectos

---



de crecimiento externo y de inversiones susceptibles de tener una importancia sobre la actividad, los resultados y la valoración del banco. El consejo de administración debe también implicarse en las diferentes fases del ciclo estratégico, definiendo el perímetro de lo que es estratégico para BANGE.

Corresponde al consejo de administración asegurarse de que se examinan las diferentes opciones. Tiene el derecho de solicitar o hacer que se realicen estudios específicos.

Una vez se haya definido a estrategia, el consejo velará por su puesta en práctica controlando y siguiendo las medidas tomadas por la dirección general. Es en esta situación que el consejo jugará un papel efectivo en la validación de la estrategia.

**Los puntos claves:** El examen crítico de la estrategia propuesta por los dirigentes operativos del banco implica que los consejeros se planteen las preguntas siguientes:

*¿Son claras las expectativas de los accionistas?* Es esencial conocer las ideas, las visiones y los proyectos de los propietarios para evitar trabajar sobre sendas condenadas anticipadamente.

*¿Están bien definidos los objetivos estratégicos?* Su jerarquización se traducirá en forma de prioridades claramente establecidas. Es necesario establecer el horizonte temporal.

*¿Existe una buena coherencia entre los objetivos y las expectativas?* Esta visión estratégica debe formalizarse en un plan a medio-largo plazo, respetando un proceso de elaboración bien construido, cuantificándolo y planificándolo detalladamente.

*¿Conoce bien el banco sus mercados y a sus competidores?* BANGE debe poder evaluar su entorno competitivo, actual y futuro, para calcular las perspectivas de desarrollo y asegurar que su estrategia se adapta a las evoluciones de los mercados. Se evaluará la realidad y la persistencia de la ventaja competitiva del banco, los resultados de sus competidores y la llegada de nuevos actores.

*¿Parecen realistas las hipótesis de construcción?* Tanto en las perspectivas de crecimiento de los mercados como de las ganancias de cuotas de mercado, de mejora de la rentabilidad o de las sinergias previstas después de una adquisición, los consejeros deberán preguntar a los dirigentes sobre la verosimilitud de las hipótesis adoptadas. Se asegurarán también de que el banco dispone de la organización y de los recursos humanos y financieros adecuados para la realización de los objetivos.

*¿Existen escenarios alternativos?* Teniendo en cuenta las incertidumbres que pesan sobre el entorno económico, BANGE deberá contemplar estrategias modificables e incluso reversibles.



*¿Se ha evaluado bien el riesgo?* Por naturaleza, las operaciones estratégicas incluyen un nivel más elevado de riesgos que los actos cotidianos de la vida del banco. En consecuencia, deben estudiarse todos los entornos por anticipado: por supuesto los riesgos financieros, pero también los humanos, jurídicos, medioambientales y organizacionales.

*¿Necesita el consejo asesoría externa?* Si los órganos de administración opinan que no poseen las competencias suficientes, deberán solicitar la intervención de un experto externo.

### **Las señales de alerta:**

*Falta de debate:* La primera señal de alerta será verificar que las opciones estratégicas de banco no sean nunca objeto de verdaderas discusiones en las reuniones del consejo; corresponderá a los consejeros procurar que el examen en profundidad de la estrategia del banco forme parte integrante de las preocupaciones fundamentales del consejo de administración. Será también necesario mostrar el interés del banco en poder enriquecer su visión estratégica gracias al aporte de intervenciones externas competentes.

*El déficit o el exceso de información:* Esta señal de alerta aparece cuando el consejero no dispone de la información necesaria para poder forjarse una opinión fiable sobre las orientaciones que se le proponen. Tanto el exceso de información como su transmisión con retraso pueden hacer que sea imposible el análisis estratégico.

*La falta de consideración del entorno:* Los consejeros se asegurarán de que el banco está en contacto directo con su entorno: los conocimientos sobre el mercado y sus evoluciones, la vigilancia de la competencia, la integración de la información recogida sobre el terreno, la identificación de las nuevas tecnologías y de los nuevos participantes son otros puntos de vigilancia sobre los que deberán estar alerta.

*La inadecuación recursos/objetivo:* Es un punto esencial para la puesta en práctica de la estrategia. El consejo se asegurará de que el banco dispone de recursos financieros y, muy especialmente, organizacionales y humanos para desplegar su plan estratégico.

*La falta de implicación en el seguimiento:* La última señal de alerta consiste en no establecer un seguimiento de la ejecución de la estrategia. El éxito de una estrategia depende de la profundidad del análisis previo, la pertinencia de las elecciones realizadas y la calidad de la puesta en práctica. Este punto crucial deberá ser objeto de toda la atención de los consejeros.



A fin de hacer realmente eficaz el trabajo del consejo en lo que representa la definición y la validación de la estrategia de BANGE, el consejo deberá:

Asegurarse de que la estrategia es la misión clave de la administración: Todos los intervinientes (dirigentes, accionistas y consejeros) deberán estar de acuerdo en admitir que el consejo esté implicado en todas las etapas de la gestión estratégica. Los proyectos que deben ser aprobados por el consejo se determinarán en función de varios criterios (importe, riesgo, etc.). Un documento recogerá las elecciones estratégicas aprobadas por el consejo e incluirá un calendario y una cuantificación de los diferentes puntos. Los consejeros se asegurarán de la posibilidad de que se realice un verdadero debate, en particular en relación con el examen de las preguntas claves presentadas anteriormente. Este debate podrá concretarse útilmente mediante la organización de un seminario estratégico anual, organizado fuera del banco, donde los dirigentes operativos presentarán las grandes líneas de la estrategia.

Establecer un proceso formalizado: la dirección se asegurará de que el proceso estratégico empírico se completa con un proceso más formalizado, en el cual cada uno juega su papel. Los dirigentes y los consejeros construyen conjuntamente la estrategia del banco; la puesta en práctica es un recurso exclusivo del personal operativo; son los órganos de administración quienes tendrán la última palabra sobre la definición de las misiones, el seguimiento y la evaluación.

Respetar las recomendaciones formales: Se trata de recomendaciones de base que tratan de optimizar el trabajo del consejo: reservar suficiente tiempo en el orden del día, verificar que el nivel de información de los consejeros es suficiente, integrar sistemáticamente un enfoque del riesgo.

No detenerse en la definición de la estrategia: El consejo deberá asegurarse de la buena puesta en práctica de la estrategia. Si procede, podrá sugerir la toma de acciones correctoras. Controlará también los resultados de esta puesta en práctica gracias a un cuadro estratégico de indicadores. Podrá participar en la elaboración de la comunicación de esta estrategia, especialmente con ocasión de situaciones particulares.

Contemplar la creación de un comité estratégico: En función del contexto podrá contemplar la creación de un comité estratégico para preparar y facilitar el trabajo del consejo, asegurándose de que no « desposea » al consejo de sus atribuciones.

Por último, cinco preguntas deben guiar la reflexión de la dirección en su misión de reflexión estratégica:

- ¿En qué dirección se debe desarrollar BANGE?
  - ¿Cómo adquirir una ventaja sobre la competencia?
  - ¿Qué modelos de desarrollo elegir?
-



- ¿Cómo asignar los recursos?
- ¿Cómo crear valor?

### **3.1.2 Misión 2: El cierre de cuentas**

**Objetivo:** El cierre de las cuentas sociales o consolidadas y la redacción de los informes de gestión son competencia exclusiva del consejo de administración sin posibilidad alguna de delegación. Estas cuentas a continuación se someterán a la junta general de accionistas para su aprobación. El consejo deberá también velar porque la información transmitida a los accionistas sea fidedigna y de buena calidad: además de la necesaria fiabilidad de las cifras, esto significa que la presentación debe ser inteligible y pertinente, y que deben integrarse elementos comparativos.

**Los puntos claves:** El establecimiento de las cuentas es responsabilidad del banco. Su fiabilidad va a depender de varios factores que el consejo de administración debe examinar escrupulosamente:

- ❖ *Los volúmenes de negocios*
    - ¿Se concentra mucho la actividad en unos pocos clientes?
    - ¿Cuáles son el nivel y la calidad de las cuentas a cobrar a clientes?
    - ¿Algunos indicadores están en rojo? i
    - ¿Sufre el banco dificultades de tesorería? ¿Son importantes los resultados excepcionales? ¿Son importantes las variaciones de provisiones?
    - ¿Existen fuertes variaciones de un año a otro en diferentes puestos? i
  - ❖ *La política financiera*
    - ¿Están convenientemente autorizados por el consejo los proyectos de inversión?
    - ¿Cuál es la política de cobertura de cambio del banco?
    - ¿Existen cambios de las normas contables?
    - ¿Cuáles son las fianzas, garantías y otros compromisos del banco?
    - ¿Cómo evolucionan los ratios de liquidez y de solvencia?
  - ❖ *La claridad de las presentaciones*
    - ¿Son claros los documentos presentados?
    - ¿Permiten un análisis pertinente?
  - ❖ *La calidad del sistema de información y del control interno*
    - ¿Cuál es la fiabilidad del sistema de información financiera?
    - ¿Cuál es el nivel de control interno?
  - ❖ *El vínculo entre resultados y retribución del dirigente*
    - ¿Existe una gran presión sobre los dirigentes en relación con los resultados?
    - ¿Cuál es el vínculo entre la retribución de los dirigentes y el hecho de que se alcancen los resultados?
  - ❖ *Las conclusiones de los auditores de las cuentas*
-



- ¿Cuál es la posición del auditor de las cuentas?
- ¿La certificación es sin reservas?
- ¿Existen acuerdos reglamentados?

### **Las señales de alerta:**

Tiempo insuficiente dedicado a los aspectos financieros: Se dedica un tiempo insuficiente al cierre de cuentas; o, considerado demasiado técnico, se relega el asunto de cierre de cuentas al final de la sesión de consejo.

Déficit de informaciones aprovechables: Los consejeros prestarán especial atención a la calidad de la información remitida, su exhaustividad, su claridad y su transparencia.

Una relación deteriorada con los auditores de las cuentas: El consejo deberá valorar la calidad de la relación y de la colaboración entre los dirigentes y los auditores de las cuentas. Proponer a los auditores de las cuentas su presencia sistemática en las reuniones de presentación de las cuentas anuales, a fin de instaurar y de mantener un diálogo constructivo sobre las cuentas de banco, la fiabilidad del sistema de informaciones, el control interno o los acuerdos reglamentados.

La existencia de elementos anormales o inhabituales: Todas las variaciones importantes en los elementos de gestión, cualquier cambio en los métodos contables o cualquier imprecisión o retraso en las respuestas aportadas captará la atención del consejo de administración. En particular, deberán considerarse las variaciones de las provisiones, los compromisos dentro y fuera del balance y la situación de la tesorería.

El recurso exagerado a un discurso muy técnico: Si el consejo de administración se siente superado por la utilización de términos o de mecanismos difíciles de comprender, no debe dudar en solicitar explicaciones sencillas y claras; el escudarse en presentaciones inescrutables debe suscitar la vigilancia de los consejeros.

---

El consejo de administración, órgano colegial, debe ser suficientemente competente en los campos financieros y contables como para poder ejercer sus prerrogativas de manera eficaz. El conjunto de la documentación (proyecto de cuentas anuales, revisión analítica de los puntos del balance y de la cuenta de resultados, en comparación con el presupuesto del ejercicio y los años anteriores, proyecto de informe de gestión), debe comunicarse a los consejeros y presentarse de manera clara y comprensible. El consejo de administración deberá verificar la calidad de la producción de la información financiera en el banco. Para ello, podrá apoyarse en los auditores de las cuentas, asegurándose de que se haya validado la eficacia del sistema de control interno. El consejo

solidará su gestión mediante un verdadero diálogo con los auditores de las cuentas.

### **3.1.3 Misión 3: La gestión de los dirigentes**

**Objetivo:** Encargado de la determinación de la estrategia del banco, así como de su buena puesta en práctica, el consejo de administración tiene en consecuencia la misión de nombrar a los dirigentes mandatarios sociales. El consejo desempeña un papel fundamental en tres campos: **el nombramiento de los dirigentes, su evaluación y su retribución**. Esta misión clave es tanto delicada como sensible:

- Por un lado, porque es decisiva para la estrategia de creación de valor del banco, dado que se eligen a aquellos que van a ponerla en práctica;
- Por otro lado, porque se traduce en decisiones muy visibles, tanto hacia el interior como al exterior del banco.

En relación con el nombramiento de los dirigentes, el consejo debe asegurar permanentemente la buena adecuación con los objetivos del banco y de los accionistas, tanto en la situación actual como para el futuro de BANGE.

En el momento de la evaluación, el consejo deberá asegurar que los objetivos fijados a los dirigentes y el proceso de evaluación que se desprenda del mismo son compatibles con los intereses de las diferentes partes. Es un elemento esencial de la administración cuyo aporte será positivo para el banco, los accionistas y los dirigentes. Por último, la determinación de los sistemas y los niveles de retribución de los dirigentes forman parte integrante de la responsabilidad del consejo. Reviste una importancia particular, dado que puede poner en tela de juicio la independencia del consejo a los ojos de los socios externos y perjudicar la reputación de banco.

#### **Los puntos clave:**

El nombramiento de los dirigentes: El consejo debe ser particularmente vigilante con ocasión de dos situaciones: cuando el banco atraviese un período de crisis y cuando la importancia de los dirigentes históricos sea primordial. Las buenas prácticas de gobierno recomiendan al consejo preparar la sucesión de los dirigentes, e incluso de un cierto número de ejecutivos clave.

La evaluación de los dirigentes: El consejo se esforzará por respetar algunas normas simples con el objetivo de disponer una evaluación anual basada en objetivos cualitativos y cuantitativos vinculados a las orientaciones definidas por el consejo e integrando las dimensiones a corto y medio plazo. Se asegurará también de la diversificación de los objetivos según los dirigentes, y de la buena comprensión y aceptación del dispositivo por los dirigentes.

La retribución de los dirigentes: El consejo deberá considerar cinco elementos fundamentales:





- Vinculación de la retribución y resultados: debería servir de hilo conductor para la gestión de los consejeros, que verificarán el buen alineamiento de los criterios de retribución con la estrategia y la creación de valor ;
- Vinculación de retribución y aceptación del riesgo: basado en elementos factuales, deberá ser validado por los accionistas.
- Coherencia de la retribución: con los demás dirigentes, la competencia, el mercado.
- Transparencia de la retribución: disponiendo de un resumen que integre todos los elementos (fijo, variable, acciones gratuitas, beneficios en especie...).
- Carácter razonable de la retribución: tema delicado interno, conforme a la ética del banco, y por consiguiente también responsabilidad del gobierno.

### **Las señales de alerta:**

Los excesos manifiestos: Los consejeros deberán demostrar sensatez y retrospectiva. El desfase manifiesto entre el rendimiento del banco y la retribución de sus dirigentes, las diferencias demasiado amplias con empresas similares, la concentración excesiva de los beneficios en las manos de algunos dirigentes, la existencia de un sistema de retribución que recompense el fracaso (primas por despido pagadas sean cuales fueren los resultados, etc.) son otros signos muy negativos.

La falta de claridad del proceso de evaluación: Esto supone una situación difícil en el establecimiento y la revisión de las retribuciones, haciendo imposible la aplicación de criterios objetivos; va a crear también un sentimiento de incertidumbre, de injusticia, de falta de transparencia o de desmotivación.

Un vínculo demasiado grande entre retribución y resultados a corto plazo: La existencia de una fuerte retribución variable centrada únicamente en la realización de objetivos a corto plazo puede poner en peligro al banco haciendo que tome un nivel de riesgo demasiado elevado o con una orientación hacia elecciones estratégicas que no favorezcan su sostenibilidad.

---

En la elección de los dirigentes mandatarios sociales, el consejo tendrá en cuenta las competencias y experiencias buscadas, y las condiciones de contratación se discutirán en el consejo: los candidatos seleccionados se reunirán con ciertos consejeros. El consejo de administración podrá jugar un papel importante introduciendo una buena dosis de objetividad y permitiendo, gracias a su red, diversificar ocasionalmente las posibilidades de contratación.

Paralelamente, el consejo se asegurará de la existencia de dos dispositivos:

- un plan de sucesión para los cargos principales ; y
- un proceso formalizado de identificación de ejecutivos con alto potencial.

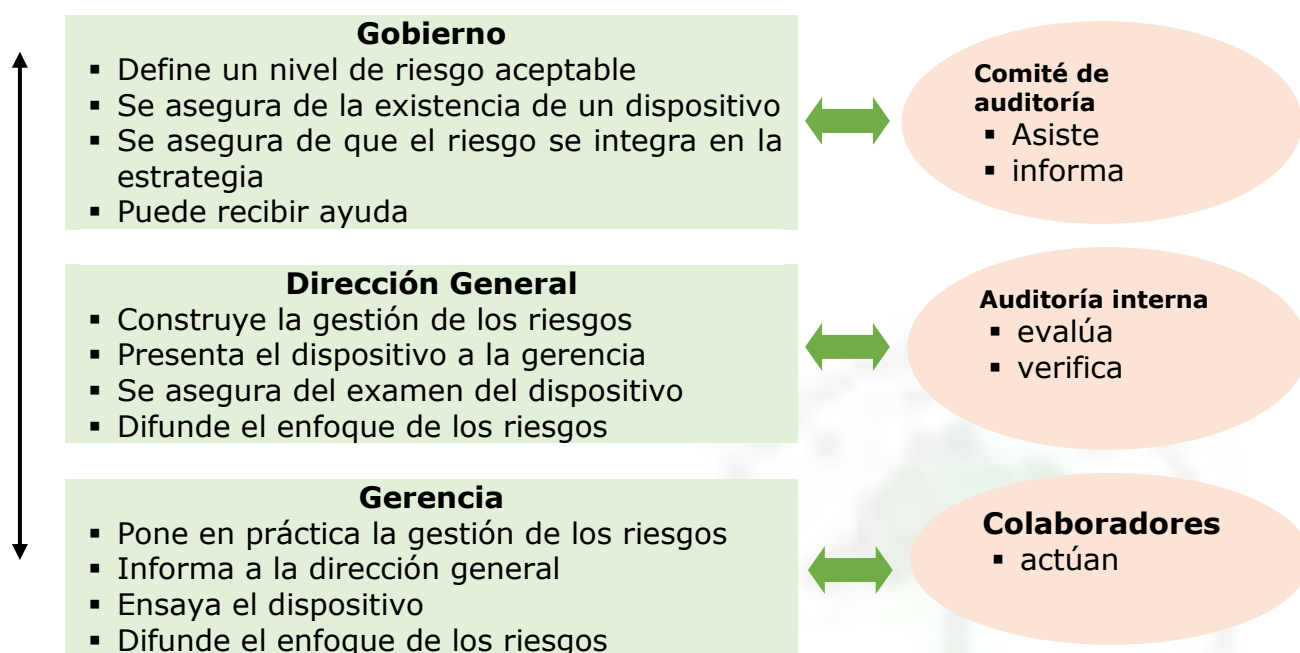
Deberán efectuarse reuniones periódicas entre el consejo y los equipos de dirección a fin de identificar potenciales interesantes para la gestión futura.

---

### 3.1.4 Misión 4: El análisis de los riesgos

#### **Objetivo:**

La dirección general tiene como responsabilidad principal la gestión de los riesgos del banco; Es importante, pues, fijar los principios de una buena administración, definiendo para cada actor clave su papel y sus responsabilidades. **Una vez que los accionistas hayan definido el nivel de riesgo aceptable para el banco, el consejo impulsa la función de vigilancia de los riesgos en BANGE.** A partir de las informaciones obtenidas, sigue los riesgos más significativos, evalúa la exposición del banco y su coherencia con la estrategia presentada por la dirección y se asegura de la eficacia de los dispositivos de control de riesgos. Respeto como una de sus misiones, presente en todos los códigos de buen gobierno: "asegurarse de que el banco posee sólidos dispositivos de control interno y de gestión de riesgos, adaptados a la naturaleza de la actividad y a su proyecto estratégico".



#### **Los puntos claves:**

La definición de un nivel de riesgo aceptable: El consejo deberá validar el nivel del « riesgo aceptado » que los accionistas están dispuestos a aceptar para alcanzar sus objetivos: este nivel de riesgo máximo deberá explicitarse de manera clara, completa y formalizada y constituirá la política de gestión de riesgos del banco.

Un marco organizacional que precise las responsabilidades: Esto pasa por una organización que defina claramente los papeles y las responsabilidades de cada actor (consejo, dirigentes, auditores...).



Un proceso formalizado de gestión de los riesgos: Este proceso sigue un esquema clásico:

- Definición de un nivel de riesgo,
- Identificación de los riesgos: enumeración y centralización de los principales riesgos.
- Análisis de los riesgos (1): examen de las posibles consecuencias de los principales riesgos.
- Análisis de los riesgos (2): examen de su posible aparición.
- Tratamiento del riesgo: elección del plan de acción.

Un control regular de la gestión de los riesgos: el consejo debe hacer el seguimiento y revisar regularmente el dispositivo de gestión de los riesgos a fin de actualizarlo y mejorarlo permanentemente. Este punto es particularmente sensible en vista de la complejidad creciente de las leyes y reglamentos. BANGE debe administrar el riesgo de incumplimiento de estas leyes y reglamentos, asegurando que existen dispositivos que permitan en particular su permanente conocimiento en el banco.

Un control interno satisfactorio: El control interno comprende un conjunto de medios, comportamientos, procedimientos y acciones adaptadas a las características del banco. Contribuyendo al control de sus actividades, este dispositivo debe permitir tener en cuenta, de manera apropiada, los riesgos significativos de toda naturaleza (operativos, financieros, jurídicos, estratégicos, medioambientales, sociales, etc.). Aunque la responsabilidad de la calidad del control interno está dentro del ámbito de la dirección general, el gobierno deberá asegurarse de la eficacia del control interno.

La información de las partes intervinientes: BANGE deberá disponer de procesos que aseguren la comunicación de informaciones pertinentes, fiables y difundidas a su debido tiempo a los actores interesados del banco, a fin de permitirles ejercer sus responsabilidades. La información comunicada sobre los riesgos se jerarquizará, se cifrará si es posible, y debe permitir una evaluación sencilla del nivel de riesgo.

La integración del enfoque riesgo en la estrategia: El consejo se pronuncia sobre la estrategia del banco en función de los objetivos fijados por los accionistas. La dimensión riesgo debe integrarse sistemáticamente en el examen de cualquier proyecto estratégico, tanto en la apertura de una filial, de una adquisición, etc.

### **Las señales de alerta:**

Como por naturaleza los riesgos son probabilidades de sucesos que no se han producido aún, las señales de alerta son más difíciles de identificar.

La falta de evaluación de los riesgos: Esta situación preocupante se traduce en los elementos siguientes: no existe ninguna política de gestión de riesgos en el

---



banco; los proyectos de desarrollo no integran esta dimensión; la visión de los riesgos no se aborda en el consejo. No existe una organización que tenga en cuenta los riesgos (auditoría interna, director de riesgos) y la consciencia de los riesgos por los dirigentes es débil.

La existencia visible de los riesgos importantes: La observación activa es suficiente a menudo para identificar estos riesgos que pueden referirse a campos muy diversos: la seguridad física con falta de controles de acceso, la desorganización de un servicio después de la salida de su director, la concentración del volumen de negocios en dos clientes...

La debilidad del control interno: Afecta al conjunto de procesos operativos, industriales, comerciales y financieros. El buen funcionamiento de los procesos exige que se hayan establecido normas o principios de funcionamiento y que se hayan establecido indicadores de seguimiento, en particular sobre la protección de los activos materiales o inmateriales que pueden desaparecer después de robos, fraudes o errores. Lo mismo ocurre con los procesos referentes a la elaboración y al tratamiento de la información contable y financiera.

La delegación sistemática: El enfoque riesgo está integrado pero se relega por los dirigentes a sus equipos o a servicios especializados (director de auditoría o de riesgo). Por este hecho, la gestión de los riesgos no se considera un tema que interese al consejo de administración y no se lo menciona nunca en los debates del consejo.

El historial de los sucesos: La dirección será particularmente vigilante si el historial del banco ha demostrado fallos del control interno: por ejemplo, la existencia de sucesos graves que tengan su origen en la falta de gestión de los riesgos, sin que esto haya tenido repercusiones sobre las organizaciones y los procedimientos.

---

Una vez definido el nivel de riesgo aceptable, el consejo se asegurará de que el enfoque del riesgo se integre bien en sus trabajos. Así, cuando determine los objetivos estratégicos de banco, el consejo debe tener en cuenta los riesgos identificados que pueden comprometer a su realización y, si es necesario, fijar límites cifrados sobre los niveles de inversión y de endeudamiento, los riesgos financieros, en particular el riesgo de cambio, los riesgos jurídicos o de cumplimiento y los riesgos medioambientales.

Debe establecerse una cartografía de los riesgos que sea una representación sintética y global de los riesgos de banco. Permite a los dirigentes identificar rápidamente los ejes prioritarios de mejoras y de acciones. Será una herramienta importante para los consejeros.

### **3.2 Las misiones complementarias**

Se trata de detallar las misiones que BANGE califica de « complementarias » a las misiones prioritarias del consejo presentadas en el capítulo 3; no son menos importantes en el ejercicio de la administración. Sin embargo, menos centradas sobre las problemáticas puramente financieras o estratégicas y a menudo relacionadas con un horizonte a largo plazo, estas misiones son más difíciles de gestionar por la dirección, a menudo demasiado ocupada en preocupaciones inmediatas.

### **3.2.1 Misión 1: El análisis de los resultados económicos**

#### **Objetivo:**

Cuando la ley precisa que el consejo puede « discutir cualquier cuestión referente a la buena marcha del banco y regular mediante sus debates las cuestiones que le correspondan », pone en evidencia la necesidad de que los consejeros controlen los aspectos vinculados a la evolución económica del banco. Los indicadores financieros traducen a su vez el rendimiento real del banco, pero sobre todo condicionan el éxito futuro de las orientaciones estratégicas decididas por el consejo. ¡Y sería arriesgado para la dirección interesarse únicamente por las cifras en el momento del cierre de las cuentas! Para construir sus propias convicciones, el consejo, suficientemente formado en los mecanismos financieros, deberá disponer de informaciones jerarquizadas y esenciales.

#### **Los puntos clave:**

Una información adaptada: El consejo se dedicará a identificar los elementos clave del rendimiento económico del banco: crecimiento del volumen de negocios, nivel de margen bruto, endeudamiento... Una vez identificados, estos elementos se recuperarán en un cuadro de indicadores adaptado al banco.

Los documentos de base: Los balances y las cuentas de resultados constituirán, con las tablas de flujo, la base de esta documentación. Se completarán con los presupuestos y el sistema de planificación si existiere.

La dimensión financiera en los proyectos estratégicos: El consejo velará por no considerar el interés de una operación importante únicamente bajo un ángulo estratégico, sino también bajo su ángulo financiero.

#### **Las señales de alerta:**

La falta de documentos aprovechables de síntesis: Es el punto prioritario de preocupación y de acción de los consejeros. La falta de documentos de síntesis expedidos a solicitud del consejo, reuniendo las informaciones e indicadores clave para el análisis del rendimiento económico del banco, hace difícil, si no imposible, el trabajo del consejo.

La aparición de fenómenos sorprendentes o inquietantes: Si el volumen de negocios presenta un crecimiento muy fuerte mientras que el mercado está en

---



retroceso; si aumenta mientras que la rentabilidad se degrada fuertemente; si los clientes tardan cada vez más en devolver su crédito;... : los consejeros recurrirán a su intuición y a su experiencia para cruzar los datos cuantificados y despejar incoherencias.

*El aplazamiento de las explicaciones:* Este punto sucede generalmente después del anterior: las explicaciones solicitadas por el consejo no están disponibles inmediatamente, se demora el envío comprometido al consejo, y después se olvidan pura y simplemente, a menudo debido a una significativa carga de trabajo.

*El desenfoque de los indicadores clave:* El consejo no llega a formarse una opinión sobre elementos clave tales como la situación de tesorería, la progresión del volumen de negocio o el porcentaje del resultado de explotación.

*La imprecisión de los términos:* El consejo se da cuenta de que las nociones del volumen de negocios, de margen bruto, de resultado cambian de una tabla a otra.

---

El consejo deberá trabajar con ayuda de un cuadro de indicadores que reunirá los indicadores esenciales para la comprensión del rendimiento económico del banco. Distinto al cuadro de indicadores de los dirigentes, responderá a las necesidades de los consejeros.

### **3.2.2 Misión 2: La gestión del activo humano**

**Objetivo:** La intervención del consejo se basa en la convicción compartida por los consejeros y los dirigentes de que los hombres y las mujeres del banco son un elemento esencial del rendimiento. Los consejeros verificarán la existencia de un proyecto de empresa conocido por todos, y validarán el conjunto de los documentos de referencia en materia de política de recursos humanos.

El consejo analizará sistemáticamente el impacto humano de las operaciones importantes: compra de una sociedad, fusión, creación de una agencia, apertura de una filial, establecimiento de un sistema de participación... Por último, se asegurará del respeto debido a las limitaciones reglamentarias sociales.

**Los puntos clave:** El consejo asegurará particularmente los puntos siguientes:

- Proyecto de empresa: existencia, claridad, portador de los valores y la cultura del banco.
- Equipo de dirección: contratación, competencia, seguimiento de los hombres clave, participación.
- Preparación del futuro: plan de sucesión, fidelización de talentos, identificación de altos potenciales.
- Clima social: asegurar la buena reputación del banco y minimizar los riesgos sociales.



- Formación: establecimiento de herramientas de adquisición de nuevos conocimientos.
- Retribución: equilibrio entre aumentos generales e individuales...
- Evaluación: sistema, objetivos...
- Accionariado asalariado, política de diversidad...

### **Las señales de alerta:**

La falta de una verdadera función de recursos humanos: el banco no dispone de una verdadera función de recursos humanos sino más bien de un servicio de administración de personal que gestiona el día a día. Ciertos indicadores sociales, cualitativos o cuantitativos, pueden parecer preocupantes. Citamos en particular el porcentaje de volumen de negocios y la salida repetida de ejecutivos clave, el aumento de la tasa de absentismo o el envejecimiento de la plantilla del banco. Señalemos también la atención que debe prestarse a la política de formación: más allá de la cantidad, los consejeros analizarán su contenido y el número de personas involucradas en el banco.

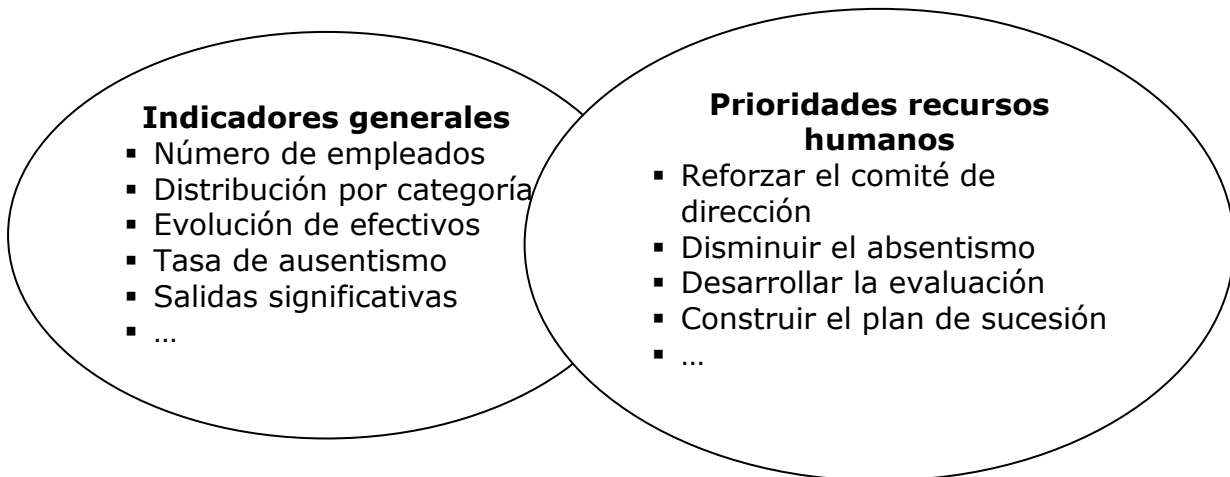
Un sistema de retribución insatisfactorio: El nivel de retribución de los ejecutivos puede ser inadecuado para la situación de banco: demasiado elevado en ciertos casos, demasiado bajo en otros. Los consejeros se dedicarán a hacerse una idea del nivel de retribución, tanto en relación con la situación propia del banco como en relación con los competidores y la situación del mercado local.

La falta de atención prestada a los ejecutivos clave: Poco importa su denominación, los ejecutivos clave o de alto potencial poseen una gran parte del valor inmaterial del banco. Conviene asegurar que se les reconoce, no solo en el aspecto de la retribución; el equipo de dirección deberá evaluar su sentimiento de « bienestar » en el seno del banco.

El deterioro de clima social: Es evidentemente la señal más visible: las ausencias se hacen más importantes, los ejecutivos solicitan la baja por enfermedad, los mejores elementos abandonan el banco, se desarrollan movimientos sociales... Este deterioro va a menudo aparejado a una falta de diálogo social.

---

Aunque desde luego es indispensable controlar las tareas vinculadas a la administración de personal, es el futuro del banco lo que está en juego cuando se habla de recursos humanos. En ausencia de un servicio diligente, el equipo de dirección deberá asegurarse de que las misiones clave las cumple, si procede, la dirección general. Los consejeros se asegurarán de que el banco ha establecido un sistema para identificarlos, contratarlos, capacitarlos, fidelizarlos y motivarlos. El consejo podrá además reunirse con ellos con ocasión de reuniones informarles y de visitas a las instalaciones que faciliten siempre la comprensión del banco. El consejo solicitará la creación de un cuadro de indicadores social adaptado a sus necesidades y a la situación del banco. Se compondrá de dos partes:



En el primer componente, se prestará una atención particular a los indicadores de seguridad (accidentes laborales por ejemplo) y a las señales sutiles (salida simultánea de varias personas a un competidor por ejemplo). Para el segundo elemento, el consejo seguirá los planes de acciones que permitan alcanzar los objetivos fijados.

### **3.2.3 Misión 3: La comunicación con las partes intervinientes**

**Objetivo:** La comunicación con los accionistas constituye evidentemente la primera tarea de los consejeros, a fin de asegurarse de que el banco tiene un diálogo permanente con los accionistas. El equipo de dirección velará por la calidad de la información suministrada a los accionistas: ¿disponen ellos del conjunto de informaciones significativas y necesarias, de naturaleza financiera y no financiera? El consejo determinará la política de comunicación financiera y elaborará con la dirección los mensajes enviados a los accionistas.

Además, podrá requerirse al equipo de dirección que intervenga en la comunicación ante la prensa, analistas financieros, clubs de accionistas, organizaciones locales o poderes públicos. Esta comunicación solo puede realizarse en total concertación y coordinación con la dirección general de BANGE.

**Los puntos clave:** El consejo se asegurará de la existencia y de la difusión a los accionistas de una información pertinente y fiable a fin de poder establecer un diálogo constructivo. Se le consultará previamente sobre las comunicaciones relativas a la estrategia y las operaciones significativas; verificará la presentación comprensible y pedagógica, así como la estimación del impacto posible de estas medidas. Por último, comunicará igualmente los indicadores que permitan evaluar la calidad de la administración.





### **Las señales de alerta:**

Una información incompleta: La comunicación de informaciones poco claras, incompletas, erróneas, mal presentadas, constituye una señal clara de alerta. El hecho de disponer de las informaciones con retraso, y la falta de respuestas precisas a las preguntas de los consejeros es también muy preocupante para el equipo de dirección.

La falta de posibilidad de diálogo con las partes intervinientes: Cuando el equipo de gobierno no puede dialogar con la dirección o los empleados, ni con otras partes intervinientes (clientes, proveedores banqueros, auditores de las cuentas...), debe pulsar el timbre de alarma. El consejero debe poder informarse utilizando todas las fuentes posibles a condición expresa de no interferir nunca con la dirección general.

La falta de consulta de los consejeros en las comunicaciones estratégicas: El equipo de gobierno deberá informarse anticipadamente de todas las comunicaciones estratégicas publicadas por el banco, tanto como aviso como para consulta previa.

---

La información, puesta a disposición de todos en el mismo momento, debe ser fiable, comparable, inteligible y pertinente. Debe presentarse de manera pedagógica a fin de que los accionistas, incluso los no expertos, puedan comprenderla fácilmente. Los accionistas deben estar correctamente informados sobre los factores de riesgo.

Los consejeros deben asegurarse de que la comunicación externa sea honesta y representativa de la situación real del banco; los elementos excepcionales deberán integrarse en esta comunicación.

La junta general es un momento clave de la vida del banco dado que sus accionistas se reúnen con el banco para discutir conjuntamente su evolución pasada y futura. La presencia de los consejeros es, pues, absolutamente necesaria.

### **3.2.4 Misión 4: El apoyo a los dirigentes**

**Objetivo:** Un gobierno eficaz jugará un papel de "sparring" ante el dirigente; este último podrá intercambiar con los consejeros de manera formal (en los consejos) o informal, sobre todos los temas posibles, en un clima de confianza sin juicios. Aportándole reflexiones pertinentes, consejos reflexionados, críticas constructivas, haciéndole partícipe de sus experiencias profesionales y abriéndole otras perspectivas, los consejeros rompen con la soledad del jefe de empresa. Apoyado de ese modo, el dirigente estará menos obnubilado por las presiones diarias y podrá dedicarse a los desafíos a largo plazo de su empresa.

**Los puntos clave:** El consejero deberá establecer un clima de confianza recíproca a fin de poder abordar todas las cuestiones, incluso las más sensibles.



Se prestará una atención particular a la búsqueda de un equilibrio justo en la relación, evitando la crítica permanente.

**Las señales de alerta :** Se detectarán fácilmente por un consejero informado, que tenga contactos regulares con el dirigente. El recurso múltiple y sistemático a apoyarse en consultores externos es a menudo una manifestación evidente. La falta de delegación, la falta de escucha, la dificultad para construir escenarios alternativos y la obstinación por terminar un proyecto a cualquier precio constituyen otras señales fuertes de la soledad del dirigente.

---

Un clima de confianza es la piedra angular de la relación entre los dirigentes y los consejeros. Se construirá progresivamente sobre un respeto mutuo, el reconocimiento de las competencias de cada uno, una actitud constructiva y benevolente y una total confidencialidad.





**4**

**EL GOBIERNO EN BANGE: LOS  
COMITÉS DEL CONSEJO DE  
ADMINISTRACIÓN**

#### 4.1 El Comité de Gobierno de empresa

COMPOSICIÓN	PRINCIPALES ATRIBUCIONES	PERIODICIDAD DE REUNIONES
<b>PRESIDENTE</b> <b>Francisca TATCHOUP BELOBE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Formular propuestas al Consejo de Administración para la gestión de los conflictos de interés para el establecimiento, el seguimiento y la evaluación de un código ético y de conducta en los negocios;</li><li>Velar por el respeto de los principios del buen gobierno y dar las informaciones esenciales</li></ul>	Semestralmente y tan a menudo como lo exija el interés de BANGE
<b>MIEMBROS PERMANENTES</b> <b>Carlos NZE NSUGA</b> <b>Hassan OBIANG MANGUE</b>		



<b>COMPOSICIÓN</b>	<b>PRINCIPALES ATRIBUCIONES</b>	<b>PERIODICIDAD DE REÚNIONES</b>
<p><b>Representante empresas públicas</b> <b>Representante de Bank of Commerce</b></p> <p><b>INVITES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>El Comité de Gobierno puede invitar a su juicio a cualquier persona, miembro o no del Consejo de Administración, en función de las cuestiones inscritas en el orden del día</li></ul> <p><b>SECRETARIO</b></p> <p><b>Dirección General</b></p>	<p>a los accionistas ;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Examinar y hacer propuestas al Consejo de Administración sobre las cuestiones técnicas y detalladas relacionadas con las recomendaciones de las autoridades legales, reglamentarias o estatutarias.</li></ul>	

#### 4.2 El Comité de Auditoría

<b>COMPOSICIÓN</b>	<b>PRINCIPALES ATRIBUCIONES</b>	<b>PERIODICIDAD DE LAS REUNIONES</b>
<p><b>PRESIDENTE</b></p> <p><b>Juan Pablo ROMERO</b></p> <p><b>MIEMBROS PERMANENTES</b></p> <p><b>Martín Crisanto EBE MBA</b> <b>Carlos NZE NSUGA</b> <b>Francisca TATCHOUOP</b> <b>Representante de Bank of Commerce</b></p> <p><b>SECRETAIRE</b></p> <p><b>Dirección general</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>Velar por el respeto de la fiabilidad, la claridad y la coherencia de las informaciones operativas y financieras comunicadas a los accionistas y a las autoridades</li><li>Examinar las transacciones complejas o inhabituales y evaluar su impacto sobre la situación del banco;</li><li>Velar por el respeto y la buena aplicación de los procedimientos internos en particular en materia de recepción, de conservación, de tratamiento rápido de las quejas, de contabilidad y de auditoría;</li><li>Proponer al Consejo de Administración acciones complementarias para la eficacia de la gestión del Banco, en particular en materia de conformidad, de comunicación y de equilibrio de los agregados y evaluar la calidad de los</li></ul>	<p>Al menos trimestralmente y tan a menudo como lo exija el interés de las autoridades o de BANGE lo exija</p>



COMPOSICIÓN	PRINCIPALES ATRIBUCIONES	PERIODICIDAD DE LAS REUNIONES
	<p>dispositivos de control interno, de medición y de vigilancia de los riesgos en virtud del reglamento R-2001/07 y de los otros textos reglamentarios;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examinar conjuntamente con la Dirección General y el responsable de auditoría interna, los planes, las actividades, la dotación del personal, así como la estructura de la auditoría interna y reunirse con los auditores y consejos externos y evaluar las cuestiones que tratan sobre la eficacia del control interno, los resultados de las auditorías externas y la salud del banco;</li> <li>▪ Examinar con la Dirección General y los auditores externos todos los aspectos de conformidad antes de la comunicación de las circunstancias al Consejo de Administración.</li> </ul>	

### 4.3 El Comité de retribución y de reelección

COMPOSICIÓN	PRINCIPALES ATRIBUCIONES	PÉRIODICIDAD DE LAS REUNIONES
<p><b>PRESIDENTE</b></p> <p><b>Martín Crisanto EBE MBA</b></p> <p><b>MIEMBROS PERMANENTES</b></p> <p><b>Carlos NZE NSUGA Juan Pablo ROMERO Jaime ELA NDONG Representante empresas públicas</b></p> <p><b>SECRETARIO</b></p> <p><b>Dirección General</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verificar la buena alineación de los criterios de retribución con la estrategia y la creación de valor;</li> <li>▪ Validación del vínculo entre la retribución y la toma de riesgo basándose en los elementos de hecho;</li> <li>▪ Verificar la coherencia de la retribución con los otros dirigentes, la competencia y el mercado;</li> <li>▪ Verificar la transparencia de la retribución disponiendo de un resumen que integre todos los elementos (fijo, variable, ventajas en especie, etc.);</li> <li>▪ Verificar el respeto por la Junta General Ordinaria del procedimiento legal de nombramiento previsto por la ley uniforme OFADA referente al derecho de sociedades mercantiles y de agrupaciones</li> </ul>	<p>Anualmente y tan a menudo como lo exija el interés de BANGE</p>



con intereses económicos:

- ✓ Inscripción en la orden del día,
- ✓ Comunicación previa de las informaciones sobre los nuevos accionistas (estado civil, referencias profesionales, etc.)
- Verificación del carácter razonable de la retribución.

#### 4.4 Comité de riesgos y de solvencia

COMPOSICIÓN	PRINCIPALES ATRIBUCIONES	PÉRIODICIDAD DE LAS REUNIONES
<b>PRESIDENTE</b> <b>Martín Crisanto EBE</b> <b>MBA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Asesorar al Consejo de Administración sobre la propensión global al riesgo, actual y futura, de la Entidad y su estrategia en este ámbito, y asistir al mismo en la fijación de los niveles de solvencia objetivos de la Entidad.</li><li>▪ Asistir al Consejo de Administración en la vigilancia de la aplicación de la estrategia de la Entidad, por la alta dirección.</li><li>▪ Conocer y analizar periódicamente la situación de solvencia, liquidez y, en general, de los riesgos de la Entidad.</li><li>▪ Informar al Consejo de Administración sobre las novedades normativas en materia de solvencia, liquidez y gestión de riesgos, que puedan tener un efecto en BANGE.</li><li>▪ Analizar el Informe de Autoevaluación del Capital y el Informe con Relevancia Prudencial, antes de ser elevados al Consejo de</li></ul>	Trimestralmente y tan a menudo como lo exija el interés de BANGE
<b>MIEMBROS PERMANENTES</b> <b>Carlos NZE NSUGA</b> <b>Francisca TATCHOUOP</b> <b>BELOBE</b> <b>Hassan OBIANG</b> <b>MANGUE</b>		
<b>SECRETARIO</b> <b>Dirección General</b>		



Administración.

- Examinar si los precios de los activos y los pasivos ofrecidos a los clientes de la Entidad tienen plenamente en cuenta el modelo empresarial y la estrategia de riesgo de la misma. Si estos precios no reflejan adecuadamente los riesgos, de conformidad con el modelo empresarial y la estrategia de riesgo, la Comisión presentará al Consejo de Administración un plan para subsanarlo.
- Colaborar con la Comisión de Nombramientos y Retribuciones en el establecimiento de políticas y prácticas de remuneración racionales. A tal fin, examinará si los incentivos previstos en el sistema de remuneración, tienen en consideración el riesgo, el capital, la liquidez y la probabilidad y la oportunidad de los beneficios.
- Cualesquiera otros cometidos que, en materia de solvencia y riesgos, puedan serle asignados por el Consejo de Administración.

#### **4.4.1 Comité I: El Comité de agencia: Poderes limitados a FCFA 2 millones**

**COMPOSICIÓN**

**PRINCIPALES ATRIBUCIONES**

**PÉRIODICIDAD DE LAS  
REUNIONES**



**PRESIDENTE**

- Jefe de agencia

**MIEMBROS  
PERMANENTES**

- Responsable de Riesgos
- Responsable Jurídico
- Jefe de Operaciones
- Gestor de clientes

**SECRETARIO**

- Responsable de Riesgos

- Expedientes de financiación por un importe máximo de 2 millones FCFA Agencia de MALABO y 2 millones otras agencias

- Arbitraje sobre las líneas de financiación regularmente autorizadas por un comité de crédito hasta un máximo del 10% del importe de la autorización
- Arbitraje sobre los clientes que posean un expediente regularmente autorizado y sobre las operaciones que tendrán que resolverse en 72 horas como máximo
- Notificación sobre todos los expedientes de financiación de la agencia
- Transmisiones en un plazo de 48 horas después de la reunión del comité, del PV acompañado del expediente de análisis

Todas las mañanas y cada semana o tan a menudo como lo exija el arbitraje de las líneas de financiación

**4.4.2 Comité II : Poderes limitados entre FCFA 2 y 10 Millones**

---





COMPOSICIÓN	PRINCIPALES ATRIBUCIONES	PÉRIODICIDAD DE LAS REUNIONES
<b>PRESIDENTE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Director de Riesgos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Expedientes de financiación por un importe entre 2 millones y 10 millones</li></ul>	Todas las semanas al menos y tan a menudo como lo requiera el arbitraje de las demandas de financiación
<b>MEMBROS PERMANENTES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Responsable Banca Particular</li><li>▪ Responsable Banca Empresarial</li><li>▪ Responsable Jurídico</li><li>▪ Agente de Riesgos</li><li>▪ Responsable Ant blanqueo</li><li>▪ Gestor de fondos de comercio</li></ul>		
<b>SECRETARIO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Agente Riesgos</li></ul>		

#### 4.4.3 Comité III: Poderes limitados entre FCFA 10 y 300 Millones

COMPOSICIÓN	PRINCIPALES ATRIBUCIONES	PÉRIODICIDAD DE LAS REUNIONES
<b>PRESIDENTE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Director General Adjunto</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Expedientes de financiación por un importe entre 10 millones et 300 Millones</li></ul>	Todos los meses al menos y tanto a menudo como el arbitraje de las demandas de financiación lo exija
<b>MIEMBROS PERMANENTES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Director General Adjunto</li><li>▪ Director de Riesgos</li><li>▪ Director comercial</li><li>▪ Director Jurídico</li><li>▪ Responsable Ant blanqueo</li><li>▪ Gestor de fondos de comercio</li></ul>		
<b>SECRETARIO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Director de Riesgos</li></ul>		



#### 4.4.4 Comité IV: Poderes superiores a 300 Millones

COMPOSICIÓN	PRINCIPALES ATRIBUCIONES	PÉRIODICIDAD DE LAS REUNIONES
<p><b>PRESIDENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Presidente du CA</li></ul> <p><b>MIEMBROS PERMANENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tres consejeros</li><li>▪ Director General Adjunto</li><li>▪ Director General Adjunto</li><li>▪ Director de Crédito</li><li>▪ Director comercial</li><li>▪ Director Jurídico</li></ul> <p><b>SECRETARIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Director General</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Expedientes de financiación por un importe superior a 300 millones</li></ul>	<p>Todos los trimestres al menos y tan a menudo como el arbitraje de las demandas de financiación lo exija</p>





#### 4.5. El Comité de Dirección

COMPOSICIÓN	PRINCIPALES ATRIBUCIONES	PÉRIODICIDAD DE LAS REUNIONES
<p><b>PRESIDENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Director General</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Evaluar el funcionamiento adecuado, la calidad de los servicios prestados diariamente a nivel de cada Dirección operativa, y proponer las medidas correctoras en caso de necesidad</li><li>▪ Observar y evaluar las disfunciones técnicas u operativas, y proponer las medidas correctoras o paliativas</li><li>▪ Evaluar las quejas y reclamaciones de los clientes así como su impacto sobre la situación del Banco</li><li>▪ Evaluar la buena aplicación de los procedimientos y proponer los ejes de mejora</li><li>▪ Proceder a la evaluación mensual y trimestral de los empleados.</li><li>▪ Evaluación de los objetivos</li></ul>	<p>Dos veces al mes, cada lunes de la quincena, y tan a menudo como sea necesario a convocatoria del Presidente</p>
<p><b>MIEMBROS PERMANENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Director General Adjunto</li><li>▪ Director de Área de Medios</li><li>▪ Director de Control de Gestión y Gestión de Proyectos</li><li>▪ Director de auditoría interna</li><li>▪ Director de Crédito</li><li>▪ Director comercial</li><li>▪ Director financiero y contable</li><li>▪ Director informático</li><li>▪ Responsable de Recursos humanos</li><li>▪ Secretario del Director General Adjunto</li><li>▪ Director Jurídico</li><li>▪ Directores Territoriales</li><li>▪ Directores de operaciones</li><li>▪ Director de Control</li></ul>		
<p><b>INVITADOS</b></p> <p>El Presidente puede invitar a su juicio a cualquier persona miembro en función de las cuestiones inscritas en el orden del día</p>		
<p><b>SECRETARIO</b></p>		



COMPOSICIÓN	PRINCIPALES ATRIBUCIONES	PÉRIODICIDAD DE LAS REUNIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Secretario del Director General</li> </ul>		

#### 4.5.1. Comité ALCO

COMPOSICIÓN	PRINCIPALES ATRIBUCIONES	PÉRIODICIDAD DE LAS REUNIONES
<p><b>PRESIDENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Director General</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición del posicionamiento concreto del Banco en materia de liquidez</li> </ul>	<p>Mensual, después tan a menudo como sea necesario a convocatoria del Presidente</p>
<p><b>MIEMBROS PERMANENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Director General Adjunto</li> <li>Director de Área de Medios</li> <li>Director Comercial</li> <li>Jefe de Tesorería</li> <li>Jefe de Riesgo de crédito</li> <li>Director financiero</li> <li>Director de Control de Gestión</li> <li>Jefe Contabilidad</li> <li>Jefes de operaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de planes financieros, proyecciones de liquidez y cálculo de necesidades de financiación</li> <li>Gaps de tipos de interés, FX y riesgos financieros</li> <li>Capital, recursos propios y endeudamiento</li> <li>Mercado, ratings, plazos y sensibilidad.</li> <li>Definición de política de precios de transferencia</li> <li>Planes de contingencia de riesgo tanto de liquidez como de interés, plazos, etc.</li> </ul>	
<p><b>INVITES</b></p> <p>El Presidente puede invitar a su juicio a cualquier persona miembro en función de las cuestiones inscritas en el orden del día</p>		
<p><b>SECRETARIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe de Tesorería</li> </ul>		



#### 4.5.2. Comité ejecutivo de Riesgos y Créditos

COMPOSICIÓN	PRINCIPALES ATRIBUCIONES	PÉRIODICIDAD DE LAS REUNIONES
<p><b>PRESIDENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Director General</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Definir el Marco de Información de Riesgos que permita dotar a este Comité de la información necesaria para establecer, revisar y, en su caso, modificar las estrategias de negocio y los perfiles de riesgo, facilitando la toma de decisión y el control de los riesgos. Facilitar a las Unidades de Negocio, los datos que necesiten para gestionar sus áreas y cumplir con los objetivos y estrategias fijados.</li><li>▪ Supervisar que los niveles de riesgo asumidos, cumplen los objetivos fijados y con el nivel de tolerancia previamente decidido.</li><li>▪ Recibir información sobre los asuntos de importancia que debe conocer o decidir, revisar sistemáticamente exposiciones con los clientes principales, sectores económicos de actividad, áreas geográficas, tipos de riesgo, etc.</li><li>▪ Conocer, valorar y seguir las observaciones y recomendaciones que, con distintos motivos, formula</li></ul>	Dos veces al mes
<p><b>MIEMBROS PERMANENTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Director General Adjunto</li><li>▪ Director de Área de Medios</li><li>▪ Director de riesgos</li><li>▪ Director Comercial</li><li>▪ Jefe de Riesgo de crédito</li><li>▪ Director Depto. Jurídico</li><li>▪ Jefa de recuperaciones</li><li>▪ Directores Regionales</li><li>▪ Directores Banca Particular y Empresarial</li></ul>		
<p><b>INVITADOS</b></p> <p>El Presidente puede invitar a su juicio a cualquier persona miembro en función de las cuestiones inscritas en el orden del día</p>		
<p><b>SECRETARIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Secretaria de compromisos</li></ul>		



<b>COMPOSICIÓN</b>	<b>PRINCIPALES ATRIBUCIONES</b>	<b>PÉRIODICIDAD DE LAS REUNIONES</b>
	<p>periódicamente las autoridades supervisoras en el ejercicio de su función, así como la Auditoría Interna y Externa.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Resolver operaciones dentro de las facultades otorgadas por el Comité de Riesgos del BANGE. Conocer y autorizar, en su caso, las herramientas de gestión, iniciativas de mejora, evolución de proyectos y cualquier otra actividad relevante relacionada con el control de riesgos.</li><li>▪ Gestionar y realizar el seguimiento de clientes, cartera y procesos, conforme al Marco Corporativo de BANGE. Para ello, con una frecuencia mensual llevará cabo las siguientes funciones:<ul style="list-style-type: none"><li>- Garantizar el seguimiento continuo y observación permanente de los riesgos de crédito, que permita detectar anticipadamente las incidencias que se pudieran llegar a producir en la evolución de los riesgos, las operaciones, los clientes y su entorno.</li><li>- Definir y analizar el comportamiento de todas aquellas variables y sistemas de alertas que pueden llegar a afectar a las variaciones producidas sobre la calidad del riesgo de crédito asumido por la entidad.</li><li>- Proponer acciones encaminadas a mitigar y resolver el posible deterioro de los riesgos de crédito.</li><li>- Realizar seguimiento de la</li></ul></li></ul>	



COMPOSICIÓN	PRINCIPALES ATRIBUCIONES	PÉRIODICIDAD DE LAS REUNIONES
	<p>evolución de clientes, carteras (actividades y geografías), segmentos, operaciones/productos y vigilancia especial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantar, aplicar y vigilar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de aplicación en el seguimiento de los riesgos de crédito.</li> </ul>	

#### 4.5.3. Comité de Medios

COMPOSICIÓN	PRINCIPALES ATRIBUCIONES	PÉRIODICIDAD DE LAS REUNIONES
<p><b>PRESIDENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Director General</li> </ul> <p><b>MIEMBROS PERMANENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Director General Adjunto</li> <li>▪ Director Comercial</li> <li>▪ Director de Área de Medios</li> <li>▪ Director de Control de Gestión</li> <li>▪ Directores Operaciones</li> <li>▪ Director Financiero</li> <li>▪ Director de Recursos Humanos</li> <li>▪ Directores IT</li> </ul> <p><b>INVITADOS</b></p> <p>El Presidente puede invitar a su juicio a cualquier persona miembro en función de las cuestiones inscritas en el orden del día</p> <p><b>SECRETARIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretario de compromisos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable de la productividad y calidad de servicio en el país. En este sentido, abarca el desarrollo y funcionamiento de todos los medios: Tecnología y Sistemas, Operaciones, Organización, Activos fijos, Costes, Compras y Proveedores.</li> <li>▪ Responsable de impulsar la implantación de todo tipo de medidas, políticas, proyectos y planes de actuación, que contribuyan a mejorar la Eficiencia de la Organización, entendido como la mejora de la productividad, el ahorro y optimización de costes e inversiones, la definición de procesos o la simplificación de los mismos y otros de naturaleza análoga.</li> <li>▪ Aportar las líneas generales de actuación, la política y la estrategia en materia de Recursos Directivos y Humanos en el</li> </ul>	<p>Trimestral</p>



COMPOSICIÓN	PRINCIPALES ATRIBUCIONES	PÉRIODICIDAD DE LAS REUNIONES
	<p>país, en coordinación con la División y el Grupo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planes de Gestión, Desarrollo y Formación.</li> <li>- Clima organizacional.</li> <li>- Plan Director de Recursos Humanos, asegurando su alineamiento con el Plan Estratégico del Negocio.</li> </ul> <p>Las acciones y decisiones en materia de Recursos Humanos y Directivos serán informadas al Comité de Dirección y, en su caso, a la Junta Directiva del Banco.</p>	

#### 4.5.4. Comité de Negocios

COMPOSICIÓN	PRINCIPALES ATRIBUCIONES	PERIODICIDAD DE LAS REUNIONES
<p><b>PRESIDENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Director General</li> </ul>		Mensual
<p><b>MIEMBROS PERMANENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Director General Adjunto</li> <li>▪ Director de Área de Medios</li> <li>▪ Director Comercial</li> <li>▪ Directores Regionales</li> <li>▪ Directores Banca Particular y Empresarial</li> <li>▪ Director Financiero</li> <li>▪ Director de Operaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ General: Políticas, Objetivos, Programas de Actuación.</li> <li>▪ Productos: Revisión de productos, lanzamiento de campañas, marketing y comunicación.</li> <li>▪ Evolución del Negocio: Evaluación de rentabilidad de los negocios en coordinación con Riesgos, Área Comercial y Productos. Evolución de cuotas, Posición Competitiva, Producción de Negocios.</li> </ul>	
<p><b>INVITADOS</b></p> <p>El Presidente puede invitar a su juicio a cualquier persona miembro en función de las cuestiones inscritas en el orden del día</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseño de estrategias comerciales.</li> <li>▪ Seguimiento del mercado.</li> </ul> <p>Sus conclusiones son informadas o, en su caso, propuestas al Comité de Dirección.</p> <p>Este comité se subdividirá luego en tantos subcomités de negocios (diferentes bancas, diferentes negocios, diferentes segmentos,</p>	
<p><b>SECRETARIO</b></p>		





<b>COMPOSICIÓN</b>	<b>PRINCIPALES ATRIBUCIONES</b>	<b>PERIODICIDAD DE LAS REUNIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>Secretario del Director General</li></ul>	diferentes productos, ...) como se estime oportuno, dependientes de cada Responsable máximo del negocio, de cuyo contenido y evolución se dará cuenta al Comité de Negocios.	

#### **4.5.5. Comité de revisión de políticas de Blanqueo de capitales y de lucha contra la financiación del Terrorismo**

<b>COMPOSICIÓN</b>	<b>PRINCIPALES ATRIBUCIONES</b>	<b>PERIODICIDAD DE LAS REUNIONES</b>
<p><b>PRESIDENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Director General</li></ul> <p><b>MIEMBROS PERMANENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Director General Adjunto</li><li>Director de Área de Medios</li><li>Director Comercial</li><li>Director Jurídico</li><li>Director de control</li><li>Oficial de cumplimiento</li><li>Directores de operaciones</li></ul> <p><b>INVITADOS</b></p> <p>El Presidente puede invitar a su juicio a cualquier persona miembro en función de las cuestiones inscritas en el orden del día</p> <p><b>SECRETARIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Oficial de cumplimiento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Recibir las comunicaciones que sobre hechos u operaciones con indicios o certeza de estar relacionados con el blanqueo de capitales remitan al Comité Anti blanqueo los empleados o directivos de la Entidad.</li><li>Analizar y comprobar la información recibida sobre hechos con relevancia en la prevención del blanqueo de capitales que efectúen los empleados o directivos.</li><li>Comunicar al Servicio Ejecutivo en el plazo y forma previsto por la Ley, las operaciones que, previo examen, presenten indicios o certeza de estar relacionados con el blanqueo de capitales o las que cumplan los requisitos de comunicación obligada.</li><li>Informar al empleado o directivo sobre el curso dado a su comunicación.</li><li>Facilitar en los plazos y forma previstos por la Ley, la información y</li></ul>	Mensual



COMPOSICIÓN	PRINCIPALES ATRIBUCIONES	PERIODICIDAD DE LAS REUNIONES
	<p>documentación que solicite el Servicio Ejecutivo.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Asesorar a los demás estamentos internos sobre las medidas a adoptar para conocer, prevenir e impedir la realización de operaciones relacionadas con el blanqueo de capitales.</li><li>Clarificar las dudas que puedan plantear los distintos empleados y estamentos en relación con el cumplimiento de las disposiciones legales.</li><li>Comunicar al Consejo de Administración aquellas deliberaciones que resulten de interés al mismo.</li></ul>	

#### 4.5.6. Comité de comercialización de productos

COMPOSICIÓN	PRINCIPALES ATRIBUCIONES	PERIODICIDAD DE LAS REUNIONES
<p><b>PRESIDENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Director General</li></ul>		A requerimiento
<p><b>MIEMBROS PERMANENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Director General Adjunto</li><li>Director de Área de Medios</li><li>Director Comercial</li><li>Directores Regionales</li><li>Directores Banca Particular y Empresarial</li><li>Representante de la unidad promotora del nuevo producto o servicio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Responsable de tramitar el procedimiento para la aprobación de un nuevo producto o servicio, coordinando todo el proceso y verificando que cada área integrante del mismo ha manifestado su opinión y otorgado las autorizaciones pertinentes.</li><li>Seguimiento de los nuevos productos o servicios aprobados y trasladar cualquier incidencia que pueda surgir durante la comercialización</li></ul>	
<p><b>INVITADOS</b></p> <p>El Presidente puede</p>		



<b>COMPOSICIÓN</b>	<b>PRINCIPALES ATRIBUCIONES</b>	<b>PERIODICIDAD DE LAS REUNIONES</b>
<p>invitar a su juicio a cualquier persona miembro en función de las cuestiones inscritas en el orden del día</p> <p><b>SECRETARIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Secretario del Director General</li></ul>		

#### 4.5.7. Comité de Riesgo operativo

<b>COMPOSICIÓN</b>	<b>PRINCIPALES ATRIBUCIONES</b>	<b>PERIODICIDAD DE LAS REUNIONES</b>
<p><b>PRESIDENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Director General</li></ul> <p><b>MIEMBROS PERMANENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Director General Adjunto</li><li>▪ Director de Medios</li><li>▪ Director Comercial</li><li>▪ Director de Riesgos</li><li>▪ Jefe de Riesgo de crédito</li><li>▪ Director Depto. Jurídico</li><li>▪ Directores de operaciones</li></ul> <p><b>INVITADOS</b></p> <p>El Presidente puede invitar a su juicio a cualquier persona miembro en función de las cuestiones inscritas en el orden del día</p> <p><b>SECRETARIO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Dotar a la empresa de la estructura organizativa apropiada para controlar el Riesgo Operacional, así como de las herramientas necesarias para tal fin.</li><li>▪ Proporcionar el marco de políticas adecuadas que guíen la acción.</li><li>▪ Fomentar una cultura organizativa que inculque, de palabra y obra, la integridad y rigurosidad de los empleados en la realización de sus actividades diarias.</li><li>▪ Seguimiento al cumplimiento de la regulación local y corporativa en esta materia</li></ul>	<p>Trimestral</p>

COMPOSICIÓN	PRINCIPALES ATRIBUCIONES	PERIODICIDAD DE LAS REUNIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretario del Director General</li> </ul>		

#### **4.6. Reglas Generales aplicables a todos los Comités**

Particularmente los comités especializados del Consejo de Administración, que por su naturaleza y por buenas prácticas de gobierno deben ser independientes de la administración del Banco, fijarán en su primera reunión su propio reglamento de funcionamiento.

Sin perjuicio de tal independencia, en todos los comités se buscará que en las primeras reuniones se establezca una agenda anual de reuniones y un temario básico de cada comité, que obviamente podrá ser adicionado por los temas que cada comité desee revisar por el desarrollo del día a día de las operaciones bancarias. Existiendo un cronograma anual previo de reuniones, la función de convocatoria será más un recordatorio que una citación.

Tal función de convocatoria será ejercida por el Secretario de cada comité. Con la convocatoria se remitirá a cada comité el orden del día propuesto para la reunión y las principales presentaciones que se abordarán. En el caso del Comité de Auditoría la convocatoria se realizará con cinco (5) días de anticipación a la fecha del comité; en el resto de comités se procurará mantener esa misma antelación.

En el Comité de Auditoría las decisiones se tomarán por la mayoría de los miembros de la Junta Directiva que hagan parte de tal comité. En el resto de comités se buscará que las decisiones se adopten por unanimidad y de no existir la unanimidad, el punto en discordia se elevará a la Junta Directiva o a la Presidencia del Banco, dependiendo del reporte de cada comité.

En todos los casos, se dejará constancia de las decisiones de cada comité en actas con numeración consecutiva y firmadas por Presidente y Secretario; la Gerencia Jurídica del Banco tendrá la responsabilidad de manejar el archivo de todos los comités que reportan a la Junta Directiva; el Secretario del resto de comités archivará las actas.

Será responsabilidad de cada Secretario hacer seguimiento a las decisiones de cada comité, llevar al próximo comité el cumplimiento de las mismas e informar al área correspondiente sobre las decisiones que se adopten.

#### **4.7. Auditoría interna**

La Auditoría Interna tendrá un reporte de tipo jerárquico frente al Consejo de Administración (a través del Comité de Auditoría)

El reporte jerárquico se evidenciará en la medida que el Comité de Auditoría aprobará el plan anual de auditoría que se presente, hará seguimiento a sus recomendaciones y podrá solicitar ajustes a dicho plan; en forma anual el citado Comité evaluará la gestión de la Auditoría Interna y reportará su resultado al Consejo de Administración.

El reporte funcional se materializará al ejecutarse el trabajo anual de auditoría conforme a las directrices, prácticas y reportes de la División de Auditoría Interna y conforme a las especificidades reglamentadas por la COBAC.



El responsable de Auditoría Interna del Banco será responsable de asegurar que la auditoría interna se desempeñe de manera adecuada y eficaz, planificando y ejecutando los trabajos que se requieran para alcanzar los objetivos de su función, atendiendo los requerimientos y solicitudes de los organismos reguladores. En aplicación de la metodología corporativa, la Auditoría Interna elaborará anualmente una evaluación de riesgos (*risk assessment*) y una planificación de los trabajos a realizar en el ejercicio. Entre las revisiones ordinarias de auditoría a realizar, cuya frecuencia vendría determinada por el resultado del *risk assessment*, se encontrarán las siguientes:

- Auditoría financiera: revisión de los estados financieros de la entidad y de la gestión de los riesgos de mercado y estructural de balance.

- Auditoría crediticia: revisión de la cartera de la entidad y de la gestión del riesgo de crédito cubriendo los procesos de admisión, seguimiento y recuperaciones, y el nivel de provisiones necesario.

- Auditoría del sistema de prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo: revisión del sistema de gestión del riesgo de LA/FT, de las medidas preventivas existentes, de los procedimientos de identificación y análisis de operativa sospechosa, y de comunicación a la autoridad competente.

- Auditoría tecnológica: revisión de la gestión del riesgo tecnológico en los ámbitos de planificación y gestión, desarrollo, producción e infraestructuras y seguridad tecnológicas.

- Otras auditorías resultantes del resultado del *risk assessment* realizado.

La planificación anual será presentada para su aprobación al Comité de Auditoría. Igualmente serán objeto de presentación los resultados globales de su ejecución dentro del informe de gestión anual.

Los informes individuales de auditoría interna resultantes de cada una de las revisiones realizadas se dirigirán, junto con las recomendaciones de auditoría formuladas, directamente al máximo responsable de la Junta Directiva y al de la unidad auditada.

Siguiendo prácticas de buen gobierno, le corresponderá al Consejo de Administración nombrar el Auditor Interno.