

# Predicar con el ejemplo

Ashraf Khan

**E**L GOBERNADOR Bashir parece sorprendido y algo divertido cuando se le pregunta por las fortalezas del directorio de su banco central, una pregunta nunca antes formulada al septuagenario, un avezado funcionario público somalí. “Bien”, dice, apuntando a sus colegas, “desean reconstruir el banco central, así que todos desean participar en esta sesión”.

La sesión en cuestión es un curso de orientación del FMI organizado para el directorio del Banco Central de Somalia en mayo de 2016. El banco central de este país, azotado por la guerra, tiene dificultades para definir sus funciones básicas. Entre los desafíos extremos que enfrenta está una moneda local ampliamente falsificada.

Para algunos, una sesión introspectiva del directorio quizá sea lo último que debe preocupar al banco central. Pero los siete miembros, incluido el gobernador, participaron de manera entusiasta en una evaluación de fortalezas y debilidades del banco y de su directorio. Fue útil:

se aclararon las funciones y responsabilidades de miembros ejecutivos y no ejecutivos, se propusieron estrategias y se perfilaron los requisitos de los informes internos (qué, quién, cuándo), lo que permitió erradicar ineficiencias. Así, el directorio pudo dedicar el poco tiempo de que dispone a temas que requieren su plena atención.

Somalia no es una excepción: los bancos centrales de todo el mundo empiezan a aceptar que el cambio comienza en casa, desde arriba. Los directores toman algunas decisiones clave de un país, y la eficacia de esas decisiones depende de la fortaleza de tales miembros. No es de extrañar que su contratación y selección se sometan a un riguroso control.

Muchos recordarán la medida audaz que tomó el Banco de Inglaterra en septiembre de 2012, cuando publicó la vacante de su gobernador en *The Economist*. El aviso decía que el candidato debía ser “un comunicador sólido, tener buenas habilidades interpersonales y ser una persona de indiscutida integridad y prestigio”.

**Un examen crítico es útil para los directorios de los bancos centrales tanto como para los directorios de empresas**

La calidad de los directores es fundamental para la eficacia de las decisiones, pero no es lo único. Desde la crisis financiera mundial, los entes reguladores de bancos impulsan evaluaciones obligatorias de los directores de los bancos comerciales, además de los requisitos de experiencia profesional, formación y aptitudes (requisitos de idoneidad). Las evaluaciones suelen ser anuales, realizadas de manera independiente o por expertos externos. Cubren al directorio en su conjunto, sus comités y a cada miembro. El objetivo principal es mejorar la eficacia y la calidad de las medidas que toman los funcionarios clave. El organismo regulador del sector financiero a nivel mundial, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, publicó una actualización de los principios de gobierno corporativo aplicables a bancos en 2015, que incluyó una sección dedicada a la evaluación de directores. Los bancos centrales también pueden participar en evaluaciones del directorio —incluidos los órganos de política, gestión y supervisión— para hacer más eficaz su proceso de toma de decisiones.

### Fundamentos

Hay cuatro buenas razones para que los directores de bancos centrales realicen evaluaciones, al igual que los bancos comerciales.

Primero, la psicología y la sociología nos enseñan que un grupo está formado por personas —independientemente de su institución o formación— y expuesto a los peligros del pensamiento colectivo, la arrogancia, la dominación y otras presiones. Sin embargo, la mayoría de los estudios sociológicos y psicológicos no han abordado la tradicional toma de decisiones de los bancos centrales, a pesar de la influencia que tiene la economía del comportamiento. Los economistas del comportamiento, como Daniel Kahneman, Cass Sunstein, Dan Ariely, George Akerlof y Rachel Kranton, han examinado los efectos de estos conceptos psicológicos y sociológicos en, por ejemplo, el contexto de la toma de decisiones de *política monetaria*. En los últimos 20 años, la toma de decisiones colectiva —por ejemplo mediante comités de política monetaria— se ha impuesto a las decisiones unilaterales de los gobernadores de bancos centrales. Un estudio del FMI de 2006 concluyó que es probable que un comité bien diseñado mejore los resultados si se propicia mayor diversidad y variedad de opiniones (Vandenbussche, 2006). El Banco de Pagos Internacionales observó que “directorios o comités de toma de decisiones... se han tornado prevalentes y se han convertido en el objeto de un campo cada más extenso de investigaciones” (BPI, 2009).

Pero aún hay margen para mejorar. Sin llegar al extremo del clásico de Hollywood *Doce hombres en pugna* (sobre lo complejo que es lograr consensos en las deliberaciones de los jurados en Estados Unidos), cuando el tiempo apremia y las personas deben confrontar problemas complejos con consecuencias de gran alcance, puede ser difícil tomar decisiones equilibradas y justas.

En 2014, el Banco Central de los Países Bajos, realizó una de las primeras evaluaciones del directorio de un banco central en el mundo. El gobernador y el directorio ejecutivo crearon una evaluación independiente para medir su interacción y rendimiento. Contrataron a dos expertos externos con experiencia en sociología, dinámica de grupo y gobierno corporativo.

Mediante entrevistas y cuestionarios, ayudaron al directorio a reflexionar sobre su estrategia y su visión, y sobre cómo mejorar la eficiencia de las reuniones de manera práctica. Un resultado concreto fue reemplazar las reuniones de directorio generales por sesiones estratégicas de temas específicos.

Una segunda razón es la complejidad de los bancos centrales. Estos ejecutan diversos mandatos, entre ellos, la estabilidad financiera y de precios, pero también la integridad financiera; algunas veces la protección del consumidor, y en muchas economías de mercados emergentes el amplio pero poco preciso “objetivo de desarrollo”. Como los bancos centrales operan en un entorno en constante cambio, es especialmente importante para esta clase de instituciones hacer hincapié en la evaluación continua y en fortalecer a los principales responsables de las decisiones.

## Las evaluaciones de los directorios también pueden ayudar a fomentar la diversidad de género más que la simple fijación de cuotas.

Tercero, los bancos centrales deben predicar con el ejemplo. Los bancos centrales piden a los bancos comerciales que se adhieran a las normas más altas de gestión de gobierno empresarial, lo que incluye evaluaciones anuales de sus directorios. Los bancos centrales deben hacer lo mismo, en Seychelles, por ejemplo, el banco central está realizando esfuerzos para cerciorarse de que puede predicar con el ejemplo, entre otros aspectos en el ámbito de evaluación del directorio.

Por último, las evaluaciones de los directorios también pueden ayudar a fomentar la diversidad de género más que la simple fijación de cuotas, y por ende a mejorar la toma de decisiones del directorio. Por ejemplo, en materia de diversidad de género, estudios recientes han revelado que existen correlaciones entre la presencia de mujeres en los directorios y una mayor aversión al riesgo (véase, por ejemplo, Masciandaro, Profeta y Romelli, 2016). Las evaluaciones se enfocan en debilidades y fortalezas y pueden definir áreas de competencia o antecedentes para miembros del directorio, aptitudes compatibles con la visión, las políticas y el perfil de riesgo del banco. Los directorios deben decidir el nivel de riesgo aceptable y asegurarse de que sus miembros se adapten a la estrategia, las políticas y el perfil de riesgo del banco central. Lo importante es identificar a las mejores *personas* para realizar esas tareas.

### Consejos, trucos y trampas

Pero las evaluaciones del directorio pueden ser contraproducentes. La dinámica del grupo y la interacción humana en general, son sensibles. Obligar a un directorio a evaluarse puede sacar a luz preferencias personales, ideas e incluso prejuicios que generan incomodidad. Si hay tensión entre el gobernador y otro miembro, posiblemente no quieran analizarlo en una evaluación, si bien no suele salir del seno del directorio. Más

## Poner a los miembros del directorio a cargo

Deberían realizarse evaluaciones de directorio, pero con frecuencia no se llevan a cabo.



Fuente: Basado en Ingle y van der Walt (2002).

aún, el directorio de un banco central puede tener representantes de varios grupos y regiones, lo que pone de relieve la importancia del contexto sociopolítico, y cómo este puede tener una fuerte influencia en la dinámica del grupo e impedir una evaluación profesional.

Los miembros a cargo de la auditoría interna, el presidente del comité de auditoría o un director no ejecutivo principal pueden actuar como buenos facilitadores. El responsable del departamento de auditoría interna, debido a su posición independiente, o un secretario del directorio también podrían hacerlo; sin embargo, mucho depende de su idoneidad personal y su posición ante los miembros. Un facilitador interno no debe verse ni ser tratado como un subordinado.

Los directorios también pueden escoger un facilitador externo. Aun así, los miembros deben preparar y hacer un seguimiento de la evaluación, pero la función de facilitador (y la evaluación previa) estaría a cargo del experto externo. Esta persona debe generar confianza en los miembros y gozar de cierta independencia, además de contar con las aptitudes necesarias para verdaderamente facilitar; por ejemplo, un político retirado, un académico de renombre, el funcionario jerárquico de un organismo internacional o incluso un par de otro banco central.

Algunos bancos centrales ya cuentan con supervisión interna. Los bancos centrales suelen tener directores no ejecutivos o un órgano de supervisión separado y la mayoría cuenta con auditores internos y externos. Algunos están sujetos a otras formas de supervisión externa, ya sea una institución tal como un auditor general o una oficina de evaluación independiente. Pero la supervisión formal siempre es diferente de la evaluación del directorio. La supervisión formal verifica que la dirección ejecutiva del banco opere de manera adecuada, y garantiza la rendición de cuentas a los grupos de interés del

banco (gobierno, sector financiero, instituciones internacionales). Sin embargo, una evaluación del directorio es un momento de introspección, en el que se fortalecen los lazos entre los miembros y se impulsa la eficacia de las decisiones *colectivas*. La supervisión formal aporta información, pero en la evaluación los miembros se hacen cargo (véase gráfico).

## De cara al futuro

En algunos países las evaluaciones han mejorado las decisiones del directorio al clarificar las funciones y responsabilidades (Somalia) o al mejorar la organización interna (Países Bajos). En otros, las evaluaciones han servido de ejemplo para el sector financiero (Seychelles). Los bancos centrales que ya han realizado evaluaciones del directorio deben compartir su experiencia con colegas de otros bancos centrales, en especial con sus pares más próximos. Las instituciones internacionales y organismos normativos deben tomar

las evaluaciones de directorios como una herramienta adicional de gobierno corporativo. Esto beneficiará los criterios de aptitud e idoneidad y los mecanismos de transparencia y divulgación.

Los funcionarios de los bancos centrales deben entender que no se trata de un ejercicio mecánico de marcar el casillero, de apariencias ni de una reunión o cena anual del directorio. Se trata de una herramienta poderosa que, usada correctamente, puede fortalecer la toma de decisiones de uno de los institutos públicos más respetados. Como señaló Peter Drucker (Drucker, 1973), “la planificación a largo plazo no concierne a las decisiones futuras, sino al futuro de las decisiones del presente”. Las evaluaciones de directorio de bancos centrales pueden garantizar que las decisiones que se toman sean acertadas, ahora y en el futuro. ■

*Ashraf Khan es Experto del Sector Financiero en el Departamento de Mercados Monetarios y de Capital del FMI.*

### Referencias:

- Banco de Pagos Internacionales (BPI), 2009, “Issues in the Governance of Central Bank” (Basilea).
- Drucker, Peter F., 1973, Management: Tasks, Responsibilities, Practices (New York: Truman Talley Books/E.P. Dutton).
- Ingle, Coral, y Nick van der Walt, 2002, “Board Dynamics and the Politics of Appraisal”, Corporate Governance, Vol. 10, No. 3, págs. 163–74.
- Masciandaro, Donato, Paola Profeta, y Davide Romelli, 2016, “Gender and Monetary Policymaking: Trends, Drivers and Effects”, Documento de investigación del centro BAFFI CAREFIN, 2015–12 (Milán).
- Vandebussche, Jérôme, 2006, “Elements of Optimal Monetary Policy Committee Design”, FMI Documento de trabajo 06/277 (Washington: Fondo Monetario Internacional).