



# Banco de la República Oriental del Uruguay

Informe Anual de Gobierno Corporativo  
correspondiente al ejercicio 2011

División Contaduría General  
Coordinación de Información Corporativa

## **Informe Anual de Gobierno Corporativo correspondiente al ejercicio 2011**

### **INTRODUCCIÓN**

El Banco de la República Oriental del Uruguay es una Institución financiera estatal, creada por ley del 4 de agosto de 1896.

En su carácter de Ente Autónomo del dominio industrial y comercial del Estado, se rige jurídicamente por las disposiciones de las Secciones XI y XII de la Constitución de la República y por la ley N° 18.716 (Carta Orgánica). En materia de decisiones de Gobierno Corporativo, también se rige por el Reglamento General del Banco, aprobado por decreto de fecha 7 de agosto de 1942, con las modificaciones introducidas por decretos de 9 de febrero de 1945 y 16 de abril de 1964.

Como empresa de intermediación financiera actúa bajo el régimen legal establecido por la ley N° 15.322 de fecha 17 de setiembre de 1982 y modificativas; sin perjuicio de lo que establecen además otras leyes especiales, normas reglamentarias y disposiciones bancocentralistas en lo pertinente.

El Banco Central del Uruguay supervisa las empresas habilitadas y establece el cumplimiento de requerimientos obligatorios en relación con encajes, tenencia de valores públicos, previsiones para riesgos crediticios y responsabilidad patrimonial, entre otras disposiciones.

El presente informe comprende un detalle del contenido establecido en el artículo 36.3 de la Recopilación de Normas de Regulación y Control del Sistema Financiero del Banco Central del Uruguay en los aspectos aplicables al BROU, teniendo en cuenta su condición jurídica de Ente Autónomo.

### **1. ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD**

#### **1.1 Explícite a cuánto asciende el capital del Banco y las suscripciones pendientes de integración, señalando las fechas en que éstas deberán efectivizarse o si deberán aportarse a simple requerimiento de la entidad**

El Capital autorizado asciende a miles de UI 10:000.000, según lo establecido en el artículo 10º de la ley N° 18.716 (Carta Orgánica).

El Patrimonio del Banco al 31 de diciembre de 2011 asciende a miles \$ 22.837.527 compuesto de: Capital integrado miles \$ 18.029.496, Ajustes al Patrimonio miles \$ 2.075.094, Reservas miles \$ 570.688, Resultados Acumulados miles \$ 409.361, Adelanto de Resultados miles \$ (2.864.274) y Ganancia del ejercicio por miles \$ 4.617.162.

#### **1.2 Explícite las disposiciones estatutarias en materia de elección, nombramiento, aceptación, evaluación, reelección, cese, revocación, etc. de los miembros de los órganos de administración y de control**

Según el artículo 3 de la Carta Orgánica, “el gobierno y la administración del Banco estarán a cargo de un Directorio compuesto de un Presidente y cuatro Directores nombrados por el Poder Ejecutivo, de conformidad con el artículo 187 de la Constitución de la República”.

El mencionado artículo 187 de la Constitución de la República establece que: “Los miembros de los Directorios y los Directores Generales que no sean de carácter electivo, serán designados por el Presidente de la República en acuerdo con el Consejo de Ministros, previa venia de la Cámara de Senadores, otorgada sobre propuesta motivada en las condiciones

personales, funcionales y técnicas, por un número de votos equivalente a tres quintos de los componentes elegidos conforme al artículo 94, inciso primero”.

Los designados se mantienen en sus cargos hasta que sean nombrados de la misma forma quienes hayan de reemplazarlos.

El Directorio al asumir funciones, designa un Primer Vicepresidente que actúa como Presidente en caso de ausencia, renuncia o impedimento de este último y un Segundo Vicepresidente, para el caso de ausencia, renuncia o impedimento de los dos primeros.

Asimismo, en caso de que las exigencias del buen servicio así lo requieran, el Presidente podrá delegar sus atribuciones en el Vicepresidente.

El artículo 5 del Reglamento General del Banco establece que para el mejor cumplimiento de su gestión, el Directorio podrá establecer Comisiones permanentes o accidentales. Dichas Comisiones, que dictaminarán en todos los casos por escrito, podrán tener facultades de decisión, cuando así lo disponga el Directorio con la conformidad de cuatro de sus componentes. Se han conformado diversas Comisiones, integradas en general por uno o más miembros del Directorio, el Gerente General y los Gerentes Ejecutivos de aquellas áreas directamente involucradas. Al respecto cabe mencionar las siguientes:

- Directorio asistido por Comisión de Créditos
- Comisión de Administración
- Comisión de Recuperación de Activos
- Comisión de Inversiones Financieras
- Comisión de Planificación, Racionalización y Tecnología
- Comisión de Prevención de Lavado de Activos
- Comité de Auditoría

### **1.3 Explícite el régimen de adopción de acuerdos (mayorías, tipos de votos, mecanismos previstos para los acuerdos, etc.)**

Según el artículo 6 de la Carta Orgánica, “el Directorio tiene facultades de amplia, franca y general administración”. Para cumplir con los cometidos asignados y tomar las decisiones, el Reglamento General del Banco establece que se requiere un quórum mínimo de tres de sus miembros, entre los que debe encontrarse el Presidente o uno de los dos Vicepresidentes y el Secretario General o quien lo sustituya, bastando la simple mayoría de votos para resolver, salvo los casos en que la Carta Orgánica o los reglamentos exijan un quórum o número especial de votos.

Sin perjuicio de ello, de acuerdo al segundo inciso del artículo 7 de la Carta Orgánica, “...en circunstancias excepcionales en que a juicio del Presidente se requiera una pronta decisión, éste las podrá adoptar siempre que se trate de casos en que la ley no imponga mayorías especiales, debiendo el Directorio considerarla en la sesión siguiente”.

Cabe destacar asimismo que el artículo 9 de la Carta Orgánica establece un régimen especial de integración del Directorio, “en los casos de acefalía temporaria a que refiere el inciso tercero del artículo 192 de la Constitución de la República, el Directorio podrá ser integrado mediante designación del Poder Ejecutivo, con miembros de los Directorios de otros Entes Autónomos o Servicios Descentralizados, preferentemente los de naturaleza análoga”.

El Directorio sesiona en forma ordinaria dos veces a la semana, sin perjuicio de las sesiones extraordinarias que podrán disponer el Sr. Presidente o solicitar dos o más Directores, tal

como lo establece el artículo 7 de la Carta Orgánica del Banco. Todas las resoluciones constan en las Actas correspondientes a cada sesión.

Según el artículo 2 de la Carta Orgánica, “la representación del Banco y del Directorio estará confiada al Presidente, asistido del Secretario General, y en materia patrimonial será ejercida conjuntamente por el Presidente y el Gerente General, quienes podrán otorgar también conjuntamente poderes y conceder por medio de ellos, todas las facultades, aún aquellas para las cuales las leyes exijan autorización expresa”.

## 2. ESTRUCTURA DE ADMINISTRACIÓN Y DE CONTROL

### 2.1 Explícite la integración de los órganos de administración especificando, para cada uno de ellos: cargo, fechas de primer y último nombramiento, procedimiento de elección, perfil y breve descripción de funciones y facultades

#### Directorio

Como se expresa en el punto 1.2 precedente, la Carta Orgánica establece que el gobierno y administración del Banco estará a cargo de un Directorio compuesto de cinco miembros, un Presidente y cuatro Directores, nombrados por el Poder Ejecutivo, de acuerdo con las disposiciones constitucionales y leyes vigentes.

Al 31 de diciembre de 2011, el Directorio del Banco estaba integrado por:

Nombre	Cargo	Fecha de nombramiento	Perfil
Ec. Lic. Fernando Calloia Raffo	Presidente	Resoluciones del Poder Ejecutivo de fechas 21/03/2005 y 6/05/2010	Economista y Licenciado en Economía egresado de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la UDELAR. Experiencia docente en materia económica desde el año 1982 en la Universidad Católica (Cátedra de Sistemas Económico Sociales), en la Facultad de Arquitectura (Cátedra de Economía I), en la Administración Pública, en la Escuela Nacional de Administración de Francia (Economía Nacional y regional) y en la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la UDELAR (cátedra Economía del Uruguay). Consultor de organismos nacionales e internacionales. Asesor económico financiero de empresas. Funcionario del Banco de la República Oriental del Uruguay desde 1972. Presidente del Directorio del Banco de la República Oriental del Uruguay y de República Administradora de Fondos de Inversión S.A. a partir del año 2005. Presidente del Directorio de República Microfinanzas S.A. a partir del año 2008. Vicepresidente del Consejo Directivo de la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo por el período 2010-2012
Cr. Jorge Perazzo Puppo	Vicepresidente	Resoluciones del Poder Ejecutivo de fechas 21/03/2005 y 6/05/2010	Contador Público egresado de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la UDELAR. Profesor titular de Contabilidad en la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración desde el año 1978. Integra el

			<p>Consejo Académico de Ciencias y Técnicas Contables. Integró el Consejo y el Claustro de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración en representación del orden docente e integra la Comisión de Ética del Colegio de Contadores, Economistas y Administradores del Uruguay. Asesor y consultor de empresas nacionales e internacionales. Vicepresidente del Directorio del Banco de la República Oriental del Uruguay, y de República Administradora de Fondos de Inversión S.A., desde el año 2005. Vicepresidente de la Bolsa Electrónica de Valores S.A. (BEVSA) por el período 2005-2011 y Presidente desde 2011. Director de VISANET a partir del año 2006. Vicepresidente de República Microfinanzas S.A. a partir del año 2008.</p>
<p>Sr. Danilo Vázquez Franco</p>	<p>2º Vicepresidente</p>	<p>Resoluciones del Poder Ejecutivo de fechas 21/03/2005 y 6/05/2010</p>	<p>Ingresó al Banco de la República Oriental del Uruguay en el año 1960. Durante su carrera funcional es designado en distintos cargos de jerarquía, siempre vinculados al área de créditos a Empresas de comercio y servicios, culminando la misma en el año 2001 como Gerente General de Negocios.</p> <p>En el año 2005 es designado Segundo Vicepresidente del Directorio del Banco de la República Oriental del Uruguay y de República Administradora de Fondos de Inversión S.A.</p> <p>Desde el año 2007, se desempeña como Presidente de la Asociación Empretec Uruguay. En el año 2008 es designado Segundo Vicepresidente de República Microfinanzas S.A.</p>
<p>Dr. Fernando Scrigna Rodríguez</p>	<p>Director</p>	<p>Resolución del Poder Ejecutivo de fecha 12/07/2010</p>	<p>Doctor en Derecho y Ciencias Sociales egresado de la Facultad de Derecho de la UDELAR.</p> <p>Se desempeñó en el Departamento Jurídico y Recuperación de Activos del Banco Panamericano Uruguayo. Cumplió funciones en el Departamento Jurídico y Recuperación de Activos del Centro Banco, Sucursal del Banco Central S.A., Madrid, España. Fue Edil de la Junta Departamental de Montevideo y Secretario General de Intendencia de Montevideo. Fue Secretario del Directorio del Departamento Jurídico de la Industria Lobera y Pesquera del Estado (I.L.P.E). Fue Adscrito Asesor a la Presidencia de la República. Dentro de las actividades desarrolladas se encuentran las de Asesor Legal, Gerente del Departamento de Recursos Humanos y Gerente de Departamento Jurídico de empresas.</p> <p>En el año 2010 es designado Director del Banco de la República Oriental del Uruguay, de República Administradora de Fondos de Inversión S.A. y de República Microfinanzas S.A.</p>
<p>Cr. Alejandro Irastorza Mautone</p>	<p>Director</p>	<p>Resolución del Poder Ejecutivo de fecha 19/10/2010</p>	<p>Contador Público egresado de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la UDELAR. Licenciado en Sistemas de Información, egresado del Universitario Autónomo del Sur. Ingresó al Banco de la República Oriental del Uruguay en el año</p>

			<p>1986, en donde se desempeñó en Préstamos sobre Sueldos, Departamento de Negocios con el Exterior, Oficina Técnica de Balances y División Finanzas. Fue Asesor de los Directores Cr. Pedro Juan Forné y Dr. Pablo García Pintos. Fue asesor de los senadores Luis A. Heber y Juan Chiruchi.</p> <p>En el año 2010 es designado Director del Banco de la República Oriental del Uruguay, de República Administradora de Fondos de Inversión S.A. y de República Microfinanzas S.A.</p>
--	--	--	---

Además de las normas que estatuye la Carta Orgánica al confiar el gobierno y la administración del Banco al Directorio, de acuerdo al Reglamento General del Banco, serán funciones principales:

- Establecer normas respecto a la política del Banco en el orden del crédito y en el manejo de los cambios de la moneda, en lo que es pertinente a la Institución.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la Carta Orgánica, del Estatuto del Funcionario del Banco y del Reglamento General
- Formular el Reglamento Interno del Banco y de todos los servicios que le han sido anexados o lo fueren en el futuro
- Nombrar directamente a todo el personal del Banco, fijar sus dotaciones y determinar sus atribuciones; suspender, remover o destituir a cualquiera de los miembros del personal, de conformidad con lo establecido en el Estatuto del Funcionario del Banco y demás normas legales y constitucionales vigentes
- Formular en cada ejercicio el proyecto de presupuesto de sueldos y gastos de todos los departamentos y dependencias del Banco y de los servicios que le han sido anexados o lo fueren en el futuro, y someterlo a la aprobación del Poder Ejecutivo
- Examinar y controlar la gestión de todos los departamentos, servicios del Banco y servicios anexados, y estudiar y aprobar los balances mensuales y anuales y la memoria de cada ejercicio anual
- Efectuar toda clase de operaciones bancarias autorizadas por la Carta Orgánica y el Reglamento General
- Resolver toda clase de asuntos que propongan sus miembros, acordar el nombramiento de comisiones extraordinarias con fines determinados y examinar la administración interna del Banco, individualmente o en corporación
- Autorizar a las comisiones del Directorio y a los funcionarios superiores de la Institución para acordar descuentos, préstamos y demás operaciones bancarias dentro de los límites y condiciones que fijan los Reglamentos internos y resoluciones del Directorio

Tal como fuera establecido en el numeral 1.2, para dotar a la gestión de mayor agilidad y eficacia, se han conformado diversas Comisiones cuyos reglamentos han sido aprobados por Resoluciones de Directorio, integradas en general por uno o más miembros del Directorio, el Gerente General y los Gerentes Ejecutivos de aquellas áreas directamente involucradas en los temas que tratan. Al respecto cabe mencionar las siguientes:

## **Directorio asistido por la Comisión de Créditos**

Según se establece en el Reglamento aprobado por resolución de Directorio de fecha 29 de marzo de 2005, el Directorio sesiona asistido por los miembros de la Comisión de Créditos pertenecientes a las áreas correspondientes a los asuntos a ser considerados.

Dentro de sus principales cometidos, el Directorio asistido por la Comisión de Créditos resuelve todos los asuntos de negocios que eleve la Comisión de Créditos o por razones de urgencia la Gerencia General, por exceder sus facultades. Las decisiones son tomadas teniendo en cuenta los límites establecidos en la Carta Orgánica de la Institución.

Cabe destacar que de acuerdo a la resolución de Directorio de fecha 4 de setiembre de 2008, la Comisión de Créditos está integrada por el Gerente General, los Gerentes Ejecutivos de las Divisiones Empresas, Agropecuaria y Oficina de Políticas y Control de Riesgos. Cuando se traten asuntos de Divisiones Crédito Social, Banca Persona, Red Comercial y Canales Alternativos, Finanzas e Internacional, que no están representadas en la Comisión de Créditos, los jefes máximos de esas Divisiones integrarán en forma preceptiva la misma durante el tratamiento de los temas inherentes a sus áreas.

## **Comisión de Administración**

Según se establece en el Reglamento aprobado por Resolución de Directorio de fecha 14 de diciembre de 2006, la Comisión se encuentra integrada como mínimo por dos miembros del Directorio, el Gerente General y el Contador General quienes poseen derecho a voto. Asimismo, cuando se traten asuntos inherentes a sus áreas deben asistir las máximas jerarquías de las mismas.

Entre sus principales cometidos se encuentran adoptar resolución definitiva en todos los asuntos de carácter administrativo que excedan las facultades de los Servicios y que sometan a su consideración el Directorio o cualquiera de sus miembros, la Gerencia General, la Secretaría General, las máximas jerarquías de las áreas administrativas, la Oficina de Auditoría Interna, o el Servicio Jurídico, siempre que las medidas propuestas no requieran mayorías especiales de acuerdo a las normas legales o reglamentarias vigentes y en el caso de contrataciones que no superen los US\$ 500.000 (dólares estadounidenses quinientos mil). Las resoluciones son adoptadas por mayoría de votos y con el voto conforme de los integrantes del Directorio presentes. En caso de no alcanzarse las mayorías requeridas, son elevadas al Directorio.

## **Comisión de Recuperación de Activos**

Según el Reglamento aprobado por Resolución de Directorio de fecha 14 de diciembre de 2006, la Comisión está integrada por dos miembros del Directorio, el Gerente Ejecutivo de la Oficina de Políticas y Control de Riesgo y el Gerente Ejecutivo de la División de negocios que corresponda cuando se traten asuntos inherentes a su área.

Cuenta con atribuciones para actuar en asuntos relacionados con la recuperación de los créditos del Banco, a cuyos efectos puede adoptar resolución definitiva en los asuntos que sometan a su consideración el Directorio o cualquiera de sus miembros, la Gerencia General y los Servicios dependientes de ésta, siempre que las medidas que se aprueben no requieran mayorías especiales, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes. Está facultada a conceder quitas a créditos que no superen los U\$S 500.000 (dólares estadounidenses quinientos mil), que se encuentren en situación de mora. Respecto de deudas que por concepto de capital o de valor de tasación de los bienes que no superen los U\$S 500.000 (dólares estadounidenses

quinientos mil) puede autorizar la liberación de garantías, levantamientos de embargos, cesiones y/o subrogaciones de créditos, así como convenios de pago, determinando la moneda y los montos cancelatorios de los mismos. Las resoluciones son adoptadas por mayoría de votos y con el voto conforme de los integrantes del Directorio presentes. En caso de no alcanzarse las mayorías requeridas, son elevadas al Directorio.

### **Comisión de Planificación, Racionalización y Tecnología**

Según se establece en el Reglamento aprobado por Resolución de Directorio de fecha 29 de marzo de 2005, la Comisión está integrada por los miembros del Directorio, el Gerente General y las máximas jerarquías de las áreas vinculadas a los asuntos que se consideren.

Sus cometidos principales refieren a la planificación estratégica del Banco, el análisis y la aplicación de los procesos de racionalización y la toma de decisiones respecto a la planificación tecnológica. Las resoluciones son adoptadas por mayoría de votos.

### **Comisión de Inversiones Financieras**

Según el Reglamento aprobado por Resolución de Directorio de fecha 26 de mayo de 2005 y complementaria de 28 de enero de 2009, la Comisión se encuentra integrada por el Presidente y el Vicepresidente del Directorio, el Gerente General, el Gerente Ejecutivo de la División Finanzas y el Gerente Ejecutivo de la Oficina de Políticas y Control de Riesgo.

Sus cometidos son la definición y análisis de políticas de inversiones financieras de la Institución, así como la definición de políticas de tasas de interés. Las resoluciones son adoptadas por mayoría de votos.

### **Órganos colegiados a nivel de la Gerencia General**

A nivel de la Gerencia General, se encuentran implementados una serie de órganos colegiados que mantienen una alineación en cuanto a sus funciones y facultades con las Comisiones de Directorio, contribuyendo de este modo con la gobernabilidad de la Institución, en las que se ha delegado determinado nivel de decisión.

Dichos órganos colegiados están integrados por la Gerencia General y las máximas jerarquías de las distintas Áreas. Al respecto cabe mencionar los siguientes:

- Comisión de Créditos
- Comisión Delegada Ordenadora de Gastos e Inversiones
- Comité de Activos y Pasivos
- Comisión de Coordinación Estratégica del Negocio dirigido a Personas
- Comité de Planificación Estratégica
- Comité de Asuntos de Alto Impacto
- Comité de Gestión Humana
- Comité de Riesgos
- Comité de Riesgo de Cumplimiento y Reputacional
- Comité de Apoyo y Seguimiento de la División Internacional
- Comité de Gobernanza

Existen otros órganos colegiados a nivel de la Administración, que atienden diversos temas como ser: procedimientos en materia disciplinaria referidos al personal de la Institución, a través de Instrucción de Sumarios y del Consejo de Disciplina; asesoramiento en materia de adjudicaciones a través de la Comisión Asesora de Adjudicaciones; créditos y recuperación,



etc.; así como distintos órganos de coordinación operativa interdivisional, e incluso de coordinación intradivisional.

En el transcurso del ejercicio 2011 se ha creado el “Comité de Dirección del Proyecto de Cambio de Aplicaciones Centrales (CORE)”, que supervisa todas las acciones vinculadas al proceso de cambio de sistemas centrales de la Institución, en sus distintas fases.

Asimismo, con el fin de mejorar la calidad del Gobierno Corporativo se adoptaron medidas para la implementación de las mejores prácticas en materia de Gestión del Cambio.

## **2.2 Explícite la composición del Comité de Auditoría y de otros órganos de control constituidos en la entidad, incluyendo una breve descripción de los objetivos, reglas de organización y funcionamiento, responsabilidades atribuidas a cada uno, facultades de asesoramiento y consulta de cada uno**

De acuerdo a lo descrito en el punto 2.1, para facilitar la gestión y el control, en el Banco se han conformado diversas Comisiones cuyos reglamentos han sido aprobados por Resoluciones de Directorio, integradas en general por uno o más miembros del Directorio y de corresponder, por el Gerente General y los Gerentes Ejecutivos de aquellas áreas directamente involucradas. En el punto anterior (2.1) se hizo referencia a aquellas Comisiones que reportan al Directorio o al Gerente General y contribuyen a la administración del Banco, mientras que en este punto se describirán aquellas que funcionan como órganos de control:

### **Comité de Auditoría Interna**

Según el Reglamento aprobado por resolución de Directorio de fecha 29 de julio de 2010, el Comité se encuentra integrado por dos miembros del Directorio y el Gerente Ejecutivo de la Oficina de Auditoría Interna quienes permanecerán en funciones por un período mínimo de dos años.

Tiene a su cargo: a) Vigilar el adecuado funcionamiento del sistema de gestión integral de riesgos, b) Revisar y aprobar el plan anual de la Oficina de Auditoría Interna, así como su grado de cumplimiento, c) Examinar los informes emitidos por la Oficina de Auditoría Interna, d) Informarse acerca del plan de la Auditoría Externa y de los resultados de su trabajo, e) Evaluar periódicamente el cumplimiento de las normas de independencia de los auditores externos, f) Realizar el seguimiento de las recomendaciones hechas tanto por el área de Auditoría Interna como por los Auditores Externos, en particular, sobre las debilidades de control detectadas, con miras a fortalecer el proceso de respuesta de la gerencia a esas recomendaciones, g) Conocer los estados contables anuales así como toda otra información contable relevante, h) Mantener comunicación periódica con la Superintendencia de Servicios Financieros a fin de conocer sus inquietudes, los problemas detectados en la supervisión de la entidad, así como el seguimiento llevado a cabo para su solución.

### **Comisión de Prevención de Lavado de Activos**

Según el Reglamento aprobado por Resolución del Directorio de fecha 4 de octubre de 2005, la Comisión se encuentra integrada por dos miembros del Directorio, el Gerente General y el Oficial de Cumplimiento de la Unidad de Prevención de Lavado de Activos.

En el marco del sistema integral para la prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, evalúa periódicamente el adecuado funcionamiento de dicho sistema, así como analiza y aprueba los planes e informes sobre la materia elaborados por la Unidad de Prevención de Lavados de Activos.

**2.3 Explícite los nombres del personal superior, considerando para ello la definición de personal superior dispuesta por el artículo 38.11 de la Recopilación de Normas de Regulación y Control del Sistema Financiero**

El Banco cuenta con una estructura orgánica funcional jerarquizada. Del Directorio dependen el Secretario General y el Gerente General y, reportando a éste, las Gerencias Ejecutivas responsables de las siguientes Divisiones: Contaduría General; Empresas; Agropecuaria; Personas; Crédito Social; Red Comercial y Canales Alternativos; Finanzas; Gestión Humana; Apoyo Logístico; Tecnología y Operaciones; Oficina de Seguridad; División Internacional; Departamento Fiduciario; Oficina Coordinadora de Marketing y Comunicación; Coordinación de Planificación, Gestión del Cambio y de Proyectos; Unidad Centralizadora de Recuperación de Carteras.

Dependiendo de la Presidencia, se encuentran la Unidad de Prevención de Lavado de Activos, la Oficina de Políticas y Control del Riesgo y la Oficina de Auditoría Interna.

Los Servicios Jurídico y Notarial, además de la Secretaría General, reportan al Secretario General.

Seguidamente se detalla la nómina de la Dirección y del personal superior, según la definición de personal superior dispuesta por el artículo 38.11 de la Recopilación de Normas de Regulación y Control del Sistema Financiero:

Área / Departamento / Unidad	Funcionario	Cargo
<b>DIRECTORIO</b>		
	Ec. Lic. Fernando Calloia	Presidente
	Cr. Jorge Perazzo	Vicepresidente
	Sr. Danilo Vázquez	2º Vicepresidente
	Dr. Fernando Scrigna	Director
	Cr. Alejandro Irastorza	Director
<b>PERSONAL SUPERIOR</b>		
<b>Gerencia General</b>	Cr. Fernando Jorajuría	Gerente General
Administrativo	Sr. Hugo Auzán	
<b>Secretaría General</b>	Dr. Roberto Borrelli	Secretario General
Secretaría	Sr. Daniel Bruzzone	Secretario - Gerente Ejecutivo 2
Oficina de Secretaría General	Sr. Jorge Chamorro	
<b>División Contaduría General</b>	Cr. Lic. Graciela Ceriani	Contador General - Gerente Ejecutivo 1
Control de Gestión	Cra. Adriana Nuñez	
Contabilidad y Tributos	Cra. Carla Angelero	
Planeamiento y Presupuesto	Cra.Lic. Adriana Abraham	
Control Presupuestal	Cra. Silvia Noguez	
Coordinación de Información Corporativa	Prof. (Adj UR) Carlos Delasio	
<b>Oficina de Auditoría Interna</b>	Cr. Marcello Di Bello	Gerente Ejecutivo 2
Auditoría Operativa	Cr. Fernando López	
Auditoría Informática	Ing. Ana Oyarbide	
Auditorías Especiales	Cra. Adriana Pietrafesa	

<b>Oficina de Políticas y Control de Riesgo</b>	Cra. Ana Sarmiento	Gerente Ejecutivo 2
Normativa de Crédito	Cra. Mary Seehous	
Información de Gestión (SIEC) de Crédito	Cr. Lic. Carlos Moirano	
Riesgo de Mercado	Ec. Virginia Vechtas	
Revisión de Crédito	Cra. Cristina Joubanoba	
Riesgo Operacional	Sr. Nelio Méndez	
<b>División Red Comercial y Canales Alternativos</b>	Cra. Mariela Espino	Gerente Ejecutivo 2
Operaciones de Red Comercial	Cr. Fernando Di Bello	
Supervisión de Dependencias	Sr. Eduardo Barbot	
Banca Directa	Sr. Favio Calabuig	
	Ing. Héctor Pérez	
<b>División Tecnología y Operaciones</b>	Lic. Comp. Daniel García	Gerente Ejecutivo 2
Transformación Operativa	Ing. Ma. de las Mercedes Tarabal	
Infraestructura	A/S Hugo Bordahandy	
Telecomunicaciones	Ing. Pablo Salomon	
Planificación	Cr. Jorge Machado	
Apoyo Informático por Área	Lic. Ernesto Shlaman	
Operaciones Centralizadas	Cr. Jorge Machado	
Tecnología	A/P Enrique Decoud	
<b>División Gestión Humana</b>	Lic. Ps. Nair Cortalezzi	Gerente Ejecutivo 2
Relaciones Laborales	Dr. Gustavo Igarza	
Desarrollo Organizacional	Lic. Ps. Gilda Vence	
Cargos y Remuneraciones	T.A. Dayssi Cabrera	
Capacitación	Lic. Margarita Scigliano	
Administración de Servicios al Personal	T.A. Silvia Bentancor	
<b>División Apoyo Logístico</b>	Dra. María Yaney Osorio	Gerente Ejecutivo 2
Administración de Bienes y Servicios Internos	Cra. Elizabeth Pollak	
Gestión Edilicia	Sr. Daniel Nan	
Abastecimientos	Ing. Jorge Durán	
Gestión Física de Efectivo y Valores	Sr. Juan Laureiro	
Asesoría Técnica y Contrataciones	Sr. Juan Tosonotte	
	Cra. Verónica Pedetti	
<b>División Finanzas</b>	Cra. Adriana González	Gerente Ejecutivo 2
Inversiones Financieras	Cra. Mónica Galli	
Análisis de Mercado de Finanzas	Cra. Daniella Lanza	
Operaciones Financieras	Sr. Leonardo Castro	
Riesgo	Cra. Ma. del Rosario Alonso	
Tesorería	Cra. Ana Lorenzo	
Mesa de Cambios	Cr. Antonio Lamana	
Mesa de Dinero	T.A. Fabiana Cereceda	
<b>División Empresas</b>	Sr. Raúl García	Gerente Ejecutivo 2
Operaciones Empresas	Sra. Graciela Wolcan	
Recuperación de Crédito Empresas	Cra. Silvia García	
Unidad Central Empresas	Sr. Ricardo Cantera	
Coordinación Zonal de Negocios	Sr. Julio Medici	

Unidad de Micro y Pequeñas Empresas	Sr. Jorge Venturino	
Apoyo Comercial Empresas	Cra. Ma. Isabel Ansó	
Negocios con el Exterior	Sr. Flavio Beltrán	
<b>División Agropecuaria</b>	Ing. Agr. Sylvia Naveiro	Gerente Ejecutivo 2
Cuerpo Técnico Agropecuario	Ing. Agr. Alejandro Casamayou	
Operaciones Agropecuarias	Sr. Germán Rodríguez	
Apoyo Comercial Agropecuario	Cra. Silvia Garbarino	
Unidad Agropecuaria Montevideo	Sr. Carlos Maiorano	
Regional Litoral Agropecuaria	Sr. Milton Bessio	
Regional Centro Agropecuaria	Sr. Gustavo Gomila	
Regional Este Agropecuaria	Ing. Agr. Jorge Gonzalez	
Recuperación de Crédito Agropecuario	Sr. Carlos Félix	
Crédito Agropecuario	Cr. Lic. César Maurente	
<b>División Crédito Social</b>	A/S Miguel Galán	Gerente Ejecutivo 2
Operaciones de Crédito Social	Sr. Tabaré Robledo	
Empresas Asociadas	Sr. José Pereyra	
Recuperación y Cobranzas de Crédito Social	Ing. Juan José Geymonat	
Crédito Social	Sra. Claudia Amodio	
Apoyo Comercial	Cr. Gabriel Larrea	
Asistencias Especiales	Sra. Beatriz Cardona	
<b>División Banca Persona</b>	Lic. Carlos Souto	Gerente Ejecutivo 2
Tarjetas	Sra. Milagros Casal	
Operaciones de Banca Persona	Ing. Manuel García	
Captación y Servicios de Banca Persona	Cra. Ana Barreiro	
<b>División Internacional</b>	Sr. Francisco Jauregui	Gerente Ejecutivo 2
Sucursal Nueva York	Ec. Renée González	
Sucursal San Pablo	Cra. Irene González	
Sucursal Buenos Aires	Cr. Alejandro Alvarez	
<b>Servicio Jurídico</b>	Dr. José Fernández Granito	Abogado Consultor – Gerente Ejecutivo 2
Asesoría Letrada	Dra. María Rosa Parafita	
Contencioso	Dr. Milton Cohen	
Instrucción de Sumarios	Dr. Alfredo Oliú	
<b>Servicio Notarial</b>	Esc. Dr. Adalberto Mihali	Gerente Ejecutivo 2
Escribanía	Esc. Laura Gerpe	
Firmas	Esc. Alfredo Suárez	
Garantías	Esc. Isabel Plata	
<b>Unidad de Prevención de Lavado de Activos</b>	Sr. Andrés Carriquiry	Gerente Ejecutivo 2
Gerencia Coordinadora	Téc. Pablo Torres	
<b>Un. Centralizadora Recuperación de Carteras</b>	Cr. Lic. Mariela Rebellato	Gerente Ejecutivo 2
Unidad Jurídica	Dr. Juan Hernandorena	
<b>Oficina de Seguridad</b>	A/C Alfredo Reyes	Gerente 1
Protección de Activos Físicos	Sr. Alessandro Gregorio	

Seguridad de la Información	A/C Alfredo Reyes	
Análisis y Prevención de Fraude	Sr. Antonio Rodríguez	
<b>Departamento Fiduciario</b>	Cr. Javier Fernández	Gerente 1
<b>Of. Coordinadora Marketing y Comunicación</b>	Cra. Rosana Odizzio	Gerente 1
<b>Coord. de Planificación, Gestión del Cambio y de Proyectos</b>	Sr. Julio Lamath	Gerente Ejecutivo 2
Oficina de Planificación	Cra. Adriana Silveira	
Oficina Corporativa de Gestión de Proyectos	Sr. Álvaro Comesaña	
<b>República Microfinanzas S.A.</b>	Sr. Fernando Alvarez	Gerente Ejecutivo 2
<b>Empretec</b>	Sr. Luis Ferrari	Gerente Ejecutivo 2

#### **2.4 Explícite el número de reuniones que han mantenido los órganos de administración y de control durante el ejercicio**

En el siguiente cuadro se presenta el número de sesiones del Directorio y de los órganos colegiados que dependen del mismo, durante el ejercicio cerrado al 31 de diciembre de 2011:

<b>Órgano Colegiado</b>	<b>Número de sesiones</b>
Directorio y Directorio asistido por la Comisión de Créditos	92
Comisión de Administración	54
Comisión de Recuperación de Activos	51
Comisión de Planificación, Racionalización y Tecnología	0
Comisión de Inversiones Financieras	7
Comisión de Prevención de Lavado de Activos	1
Comité de Auditoría	5

#### **2.5 Explícite los informes sobre las actividades de los órganos de administración y de control**

Lo resuelto por los Órganos de Administración y de Control es recogido en Actas, suscritas en el caso de Directorio por el Presidente y el Secretario General, y en los demás Órganos, por las personas designadas al efecto, elevándose posteriormente las mismas a conocimiento del Directorio.

Las resoluciones adoptadas por el Directorio y por los demás Órganos de Administración y de Control se comunican por expediente para su cumplimiento, realizándose a través de ese medio el seguimiento de las mismas.

#### **2.6 Explícite los ceses que se hayan producido durante el período en los órganos de administración y de control**

Durante el ejercicio cerrado al 31 de diciembre de 2011 no se han producido ceses en los órganos de administración y control.

### **3. SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS**

#### **3.1 Describa brevemente las políticas, procedimientos y mecanismos de control implementados para una apropiada identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos que enfrenta la entidad**

La Dirección del Banco hace especial hincapié en la formulación de políticas y procedimientos que minimicen los riesgos propios de una institución financiera.

En este sentido, la Institución cuenta con un Marco Metodológico, que contiene los lineamientos a partir de los cuales la misma pueda adoptar un enfoque integrado, sistemático y alineado con su misión y objetivos estratégicos para identificar, evaluar, responder y monitorear los riesgos claves que afectan el logro de sus objetivos.

El referido marco contiene las definiciones básicas y conceptos claves para la Gestión Integral de Riesgos y constituye una guía sobre cómo el proceso de identificación, evaluación, respuesta y monitoreo de los riesgos será documentado y los mecanismos de reporte necesarios para llevar a cabo la función.

Es de aplicación a nivel de la Institución en su conjunto, así como a nivel de cada una de sus Divisiones, Sucursales del exterior y procesos.

Cabe destacar que el enfoque metodológico mencionado permite contemplar las políticas sobre riesgos aprobadas -que se encuentran explicitadas en los Manuales de crédito, en el Marco para la gestión de riesgos de mercado, liquidez, país y contraparte, así como en otras resoluciones complementarias vinculadas- y los procedimientos de gestión de los distintos riesgos llevados a cabo en la Institución – a los que se hace referencia en 3.2- bajo un enfoque común e integrador.

#### **3.2 Exponga las metodologías y sistemas de cuantificación de cada uno de los riesgos**

##### **Riesgo de Crédito**

Riesgo de Crédito es la posibilidad de que el Banco vea afectadas sus ganancias o patrimonio debido al incumplimiento del deudor con los términos del contrato.

Con relación a la asunción de riesgos crediticios, el Banco debe cumplir los límites consagrados por las normas bancocentralistas para todas las instituciones de intermediación financiera y adicionalmente también, los impuestos por su propia Carta Orgánica, la que establece topes de asistencia crediticia aún más estrictos que los anteriores, no solo para reducir la exposición del Banco al riesgo de crédito, sino también atento a la naturaleza, función y finalidad de la Institución.

En materia de concesión de créditos calificados y siguiendo las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, las resoluciones se adoptan por órganos colegiados a efectos de dotarlas de mayor seguridad y objetividad. En este sentido, y sin perjuicio de los préstamos o créditos cuya decisión legalmente compete al Directorio en atención al monto y/o al número especial de votos requerido, el resto de las decisiones se adoptan a nivel de Comisiones que resuelven por unanimidad de votos.

La principal es la Comisión de Créditos, integrada por el Gerente General, el Gerente Ejecutivo de la Oficina de Políticas y Control de Riesgos y los Gerentes Ejecutivos de las áreas de

negocios involucradas, que adopta resolución definitiva en aquellos asuntos de hasta un millón de dólares que exceden las facultades del Comité de Crédito del área respectiva.

En materia de admisión de estos riesgos y a efectos del análisis del riesgo crediticio existen unidades específicas para cada segmento de cliente (Empresas, Agro, Personas. Social) y herramientas de decisión en relación a la tipología y monto de los créditos.

La Oficina de Políticas y Control de Riesgo y en particular, las unidades de Revisión y Normativa de Créditos, conjuntamente con la unidad de Información de Gestión de Crédito de dicha Oficina, tienen competencia en la identificación, medición, monitoreo y control del riesgo de crédito, así como en el desarrollo y promoción de las mejores prácticas y el diseño e implementación de sistemas de información para el control y el análisis de la cartera de crédito.

Participa también en la evaluación de nuevos productos y negocios, así como en el análisis de operativas particulares en salvaguarda del cumplimiento de las mejores prácticas de crédito y en la adecuada difusión de las mismas.

Esta Oficina, también tiene por cometido vigilar que las posiciones de riesgo crediticio asumidas, se ciñan a los toques dispuestos, tanto por la Recopilación de Normas de Regulación y Control del Sistema Financiero, como por la normativa interna.

En lo que respecta a la medición de la concentración de riesgos y por intermedio del Sistema de Información Ejecutiva de Crédito (SIEC), la Oficina de Políticas y Control de Riesgo informa la localización geográfica de riesgos por dependencia y también da cuenta de la gestión que realizan los ejecutivos de negocios sobre dichos riesgos. Asimismo, es posible conocer la participación de los diferentes sectores de actividad en la cartera vigente y vencida, permitiendo aportar información para definir el atractivo que esos sectores presentan a la hora de realizar la colocación de fondos.

Adicionalmente, cabe destacar que la Oficina elabora reportes periódicos al Directorio y a la Gerencia General sobre el portafolio de la Institución por sectores de actividad y por mayores exposiciones, analizando entre otros, el volumen de colocaciones, productos utilizados, categorías de riesgo, provisiones y garantías, existencia de grupos económicos, y concentración de exposiciones como elemento a gestionar en el riesgo crediticio.

En cuanto al monitoreo de los Créditos, esta Oficina realiza un seguimiento de los créditos detectados como potencialmente problemáticos ya sea por atraso en el cumplimiento de sus obligaciones como por encontrarse inmersos en Sectores de actividad comprometidos, alertando de dichas situaciones.

En consonancia con la aplicación del marco aprobado para adoptar un enfoque integrado, sistemático y alineado con la misión y objetivos estratégicos para identificar, evaluar, responder y monitorear los riesgos claves de la Institución, se ha comenzado a evaluar y documentar en una matriz de riesgos, el correspondiente a Riesgo de Crédito, a nivel general de la Institución.

Se mantiene además un plan de capacitación constante para el equipo de trabajo, participando en talleres, seminarios y cursos relativos a la evaluación y gestión de riesgos, así como análisis de coyuntura económica y proyecciones por sector de actividad.

### **Riesgo de contraparte**

Riesgo de contraparte se definirá como la posibilidad de que una contraparte del sector financiero no cumpla con las condiciones contractuales pactadas, debido a razones de su

propia administración interna o a factores que escapan a su control, tales como circunstancias acontecidas en su país que afectan su capacidad de hacer frente a los compromisos asumidos (riesgo país).

Los riesgos de contraparte son regulados por un Marco de Gestión cuya propuesta es elaborada por la Oficina de Políticas y Control de Riesgo, en su unidad Riesgo de Mercado, y sujeta a aprobación del Directorio. Asimismo éste aprueba facultades crediticias que delimitan la exposición a este riesgo en forma consistente.

Son alcanzadas por este Marco las operaciones de:

- la División Finanzas por:

- ◆ sus colocaciones en el exterior (depósitos en metales, disponibilidades de portafolio mantenido en Sucursal Nueva York, depósitos en bancos del exterior, corresponsales)
- ◆ manejo de portafolios de títulos-valores (valores públicos no nacionales, títulos locales, títulos de instituciones financieras externas)
- ◆ préstamos de corto plazo en el mercado local
- ◆ relacionamiento con dealers, brokers, intermediarios a los que pudiera recurrirse para participación en actividades de diversa índole negocial.

- las Sucursales del Exterior a nivel de sus colocaciones financieras (overnight y plazo) y demás instrumentos financieros sobre los que se hubiera integrado criterio de selectividad para su actividad

- la División Empresas por las operaciones vinculadas a negocios que impliquen un riesgo de crédito con instituciones financieras del exterior (incluye todas las modalidades negociales donde este riesgo se asuma)

- productos comerciales con soporte en la Red Comercial y Canales Alternativos y en Banca Persona (como tarjetas de crédito, cajeros automáticos y demás cuentas compensatorias), en concordancia con la competencia que le cabe a cada unidad de gestión, de asignar una regla de negocio que define y expone la magnitud de este riesgo

La administración de los riesgos de contraparte se ha definido que esté sujeta al cumplimiento de ciertos criterios genéricos, que doten de consistencia al proceso de control de dicho riesgo, con independencia de la unidad que lo gestiona. Las contrapartes deberán ser en todos los casos, instituciones financieras o gobiernos, susceptibles de ser elegidos bajo ciertos criterios genéricos rigurosos de calificación, surgiendo rangos de aplicación sobre los cuales operarán límites consecuentes.

### **Riesgo de Mercado**

La Unidad de Riesgo de Mercado de la Oficina de Políticas y Control de Riesgos promueve administrar los riesgos propios de mercado (tasa de interés, tipo de cambio y precio), así como los riesgos de liquidez, país y contraparte. Incorpora el uso de mediciones tradicionales como el gap, la duración y el valor en riesgo, siendo estos cálculos claves para comprender particularmente la naturaleza de los riesgos “tipo de cambio” y “tasa de interés”.

A nivel de mediciones específicas, las mismas han sido enfocadas a proveer entre otras, el cálculo de requisitos de capital por riesgo de mercado, como lo disponen las normas sobre responsabilidad patrimonial neta mínima establecidas en la Circular Nº 1938 del BCU. Asimismo, se ha sistematizado información funcional al concepto de valor en riesgo (VAR), con creciente divulgación y uso interno en lo que refiere al tipo de cambio.



El concepto “valor en riesgo” (VaR) aplicado al tipo de cambio, es la estimación de la pérdida máxima esperada que puede tener la posición de una moneda o un conjunto de ellas, como consecuencia de los cambios en su valor, en un determinado horizonte temporal y con un determinado nivel de confianza.

El propósito básico de esta aplicación es medir, en primera instancia, el mantenimiento y la cobertura del patrimonio del Banco, en una moneda tomada como unidad de medida. A partir de los backtests realizados respecto de diferentes técnicas, se validó internamente la técnica VaR simulación, como la más ajustada para medir el riesgo asumido por la composición en monedas de su patrimonio.

Teniendo en cuenta las recomendaciones de Basilea II, el plazo para el cual se calcula el Valor en Riesgo, es de diez días hábiles y con un nivel de confianza del 99%.

En relación al riesgo tasa de interés, además de los consabidos requisitos patrimoniales específicos, se profundiza el diseño del marco para la gestión, en particular para las sucursales del exterior, incorporando progresivamente modelizaciones del tipo ganancias a riesgo.

Asimismo, se ha profundizado en el proceso de diseño de los algoritmos de simulación del riesgo de tasa de interés estructural sobre todo el balance, que están directamente vinculados a escenarios de tensión sobre el flujo de caja de la institución, proceso que profundiza la administración del riesgo de liquidez.

### **Riesgo de Liquidez**

Riesgo de Liquidez es la posibilidad de incumplimiento de las obligaciones financieras debido a la falta no planeada de fondos líquidos, así como el riesgo que proviene de los cambios en las condiciones del mercado que afectan la rápida liquidación de los activos con una mínima pérdida de valor.

Para la gestión de dicho riesgo, la Oficina de Políticas y Control de Riesgo participó en la 1ª fase del proyecto institucional “Modelo de Datos Corporativo”, que entre otros cometidos abordó en su etapa de implementación, la provisión de un módulo de riesgo, con el fin de disponer de una amplia base de reportes sobre los distintos riesgos que monitorea. En particular, se avanzó sustancialmente en el ambiente de control del riesgo de liquidez, a partir de una herramienta desarrollada internamente, que pudo arbitrarse y nutrir las desarrolladas desde las mejores prácticas de la industria, en coordinación con el resto de los servicios involucrados.

Desde un punto de vista analítico el uso de la herramienta permite al Banco obtener la proyección de los flujos del activo y del pasivo a partir de las características contractuales de la posición actual y supuestos de actividad futura. Permite la obtención de medidas estándar de medición de riesgos de mercado como VaR, EaR y el valor de mercado bajo los escenarios de tasas, tipos de cambio u otras variables relevantes planteados por los servicios.

La confianza en el modelo de información se evidencia en la explotación que puede realizarse de la misma. El reporte “Requisitos de liquidez” que se emitía en una primer etapa en forma trimestral por imperio del cumplimiento normativo, hoy se realiza mensualmente para uso interno, complementándose su lectura con consultas de alcance parcial que pueden ser diarias para análisis propios de interés del Banco, claves en el diseño de pruebas de tensión.

## **Riesgo Operacional**

Riesgo Operacional es la posibilidad de que las ganancias o el patrimonio del banco se vean afectados por pérdidas resultantes de procesos, personal o sistemas internos inadecuados o defectuosos, o por eventos externos.

Como fuera mencionado en 3.1, el Banco cuenta con un marco metodológico para identificar, evaluar, responder y monitorear los riesgos claves que afectan el logro de sus objetivos, que contiene una descripción de las etapas a seguir, factores a considerar, posibles técnicas a utilizar, principales roles y responsabilidades, guías para la documentación y mecanismos de reporte necesarios para llevar a cabo la función de gestión integral de riesgos.

Dicho marco contempla las etapas relativas a la identificación, evaluación, respuesta y seguimiento de los riesgos, así como el desarrollo de una metodología que propone el uso de técnicas cualitativas o semi-cuantitativas, para la evaluación del riesgo operacional a nivel de sus procesos claves de negocio o de apoyo.

La evaluación del riesgo operacional se realiza a nivel inherente y residual, teniendo en cuenta dos dimensiones: impacto y probabilidad de ocurrencia.

Se han definido como guía para realizar la evaluación de riesgos, escalas con cinco posibles alternativas de evaluación para cada dimensión.

Las evaluaciones de los riesgos son documentadas en una herramienta de software, parametrizada de modo de poder asignar los valores definidos (1 a 5) a cada una de las cinco alternativas de ambas dimensiones del análisis.

El nivel de exposición a un riesgo determinado, se calcula en forma automática por la herramienta mencionada, teniendo en cuenta la valoración asignada tanto al impacto como a la probabilidad de ocurrencia.

Asimismo, el nivel de exposición a los riesgos de determinada División, Sucursal del exterior o proceso, se obtiene considerando los niveles de exposición en forma agregada de todos los riesgos identificados, mediante el cálculo de promedios ponderados, permitiendo asignar un mayor peso a los riesgos operacionales que tienen niveles de exposición individuales más altos.

Cabe destacar que la herramienta de software referida, permite la elaboración de mapas y matrices de riesgo en forma automática, a través de las cuales es posible visualizar todos los riesgos que atentan contra el logro de los objetivos operacionales y su nivel de exposición inherente y residual.

La estructura básica de gestión del Riesgo Operacional responde a un modelo descentralizado. Está constituido por un Departamento especializado, el cual reporta a la Oficina de Políticas y Control de Riesgo y está integrado por personal seleccionado específicamente para la función, de acuerdo con las competencias requeridas para el desempeño de los cargos que ocupan; y un grupo de Coordinadores de Riesgo, conformado por funcionarios de distintas Divisiones del Banco y Sucursales del Exterior. La relación de dependencia entre Riesgo Operacional y los Coordinadores de Riesgo es estrictamente funcional.

La identificación y asignación de dichos funcionarios corresponde a la Gerencia Ejecutiva de la División o Gerencia de la Sucursal del Exterior, según corresponda, debiendo contar los referidos funcionarios con las competencias y conocimiento específicos para la función.

Los Coordinadores de Riesgo deben pertenecer a una categoría Gerencial en forma excluyente, debido a las responsabilidades que el Marco Metodológico asigna al rol.

El desarrollo de otras competencias asociadas, está apoyado por una fuerte capacitación, para la que se contratan reconocidos consultores a nivel nacional e internacional, respaldado por el apoyo permanente del personal del Departamento de Riesgo Operacional en las tareas de campo, como forma de afianzar la experiencia necesaria.

Los principales focos de acción en el presente ejercicio han sido de forma general, la mejora de la documentación de los procesos de la Institución a todos los niveles, la orientación de la gestión a una visión por procesos y la profundización en la aplicación plena del Sistema de Gestión Integral de Riesgos.

En lo particular, se ha comenzado a desarrollar un conjunto de políticas específicas, conjuntamente con el diseño de los procesos que implementará la Organización para la gestión del Riesgo Operacional

Todo el trabajo será apoyado por el uso de herramientas adecuadas que se encuentran en proceso de adquisición o implementación, siendo sus principales objetivos la provisión de repositorios únicos para el registro y publicación de los procesos, las políticas y la normativa en general, brindando así una sustancial mejora en la eficacia y la eficiencia en la gestión.

### **Riesgo País**

Riesgo País es el riesgo proveniente de condiciones y hechos económicos, sociales y políticos en un país que pudieran afectar negativamente los intereses financieros del Banco. Incluye los controles de cambios, restricciones a los flujos de capital y modificaciones en los regímenes monetario y cambiario.

Las políticas del Banco para la identificación, medición, control y monitoreo del riesgo país se encuentran comprendidas en el Marco para la gestión de riesgos de mercado, liquidez, país y contraparte. Los límites están establecidos en el referido marco normativo, siendo extremadamente restrictivos, inclusive en relación con disposiciones genéricas de supervisión.

El riesgo país se mide a través de indicadores característicos que se vinculan según soberano al emisor de "instrumentos libre de riesgo". Estos se acompañan por elaboraciones propias apoyadas en fuentes de información externas e internas. De hecho, existen relaciones contractuales (calificadoras internacionales de riesgo), que aseguran la continua revisión de dichas mediciones, así como otras fuentes alternativas de uso intensivo en los mercados financieros. Se aplica asimismo la valoración que surja del marco de supervisión y regulación, como ser la Norma Particular 3.8 punto 4.2.1 y la normativa interna vigente. El control de este riesgo se encuentra dentro de las funciones de la Oficina de Políticas y Control de Riesgos, contando con cargos que específicamente abordan su vigilancia a través del soporte de procedimientos documentados.

Durante 2011 se destaca particularmente la metodología desarrollada para responder a lineamientos expresos de Directorio en cuanto a disponer de un diseño matricial de sostenimiento de parámetros e indicadores de desempeño macroeconómico y financiero, más allá de la mera calificación internacional. Dicho objetivo fue cumplido, y contribuyó a valorar este riesgo en tanto riesgo esperado, con la consecuente constitución de previsiones, siguiendo la referencia de cuerpos normativos reconocidos a nivel de la región como benchmarks. Asimismo se dispone de un servicio de mantenimiento de información y alerta

temprana sobre riesgos soberanos, a través de la contratación de un servicio específico a una de las calificadoras internacionales admitidas como tales por SEC (Securities and Exchanges Commission de los Estados Unidos de América).

### **Riesgo de Cumplimiento**

El Riesgo de Cumplimiento es la posibilidad de que las ganancias o el patrimonio del banco se vean afectados por violaciones a las leyes, regulaciones, estándares y prácticas de la industria o estándares éticos.

Las Áreas de Negocios y Administrativas velan constantemente por el cumplimiento de las normas y/o leyes, a cuyos efectos cuentan con un importante respaldo técnico de los Servicios Jurídico y Notarial, así como de profesionales de diversa formación especializados en sus respectivas funciones.

Según se describe en el punto 3.4 siguiente, existen cuatro órdenes de responsabilidad en cuanto a procesos de cumplimiento se refiere, de acuerdo a los distintos roles.

A partir del proceso de implementación del Marco Metodológico para la identificación, evaluación y respuesta a los riesgos mencionado en 3.1, se dio comienzo al monitoreo del riesgo de cumplimiento en forma centralizada por parte del Comité de Riesgo de Cumplimiento y Reputacional, que tiene a su cargo la responsabilidad y visión integral de dicho riesgo y el reputacional, a cuyos efectos se integra con el Gerente General y los Gerentes Ejecutivos de las Divisiones Contaduría General, Red Comercial y Canales Alternativos y los Gerentes de la Oficina de Políticas y Control de Riesgo y del Servicio Jurídico, pudiendo de acuerdo a lo previsto, integrar a los responsables de otras áreas o divisiones en función de la temática a abordar.

Cabe destacar que otro mecanismo fundamental para la evaluación de este riesgo, está basado en la labor de la Oficina de Auditoría Interna, la cual incluye dentro de sus programas de Auditoría la evaluación del cumplimiento de todas aquellas normas y leyes que competan al tema a auditar, revisando al momento de la ejecución de su trabajo el cumplimiento de las mismas.

### **Riesgo de Reputación**

El Riesgo de Reputación es la posibilidad de que las ganancias o el patrimonio del Banco se vean afectados por una opinión pública negativa, afectando la capacidad del Banco de prestar servicios a nuevos clientes o de continuar las relaciones con los clientes existentes.

Es de destacar que el Banco ha definido como uno de sus valores corporativos el de responsabilidad social, que comprende:

- Velar por una visión de la organización de largo plazo y sustentable, incorporando consideraciones de orden social y ambiental en la definición de los negocios y operaciones
- Definir un sólido compromiso con la responsabilidad social corporativa, definiendo políticas y procedimientos frente a trabajadores, proveedores, clientes, competidores y sociedad en general

En este sentido, cabe destacar que el Código de Ética de la Institución provee respaldo y orientación respecto de la conducta apropiada para el Banco como Institución del Estado y para los empleados en su calidad de servidores públicos, en relación con la Institución, los

empleados, los clientes, el sector público, los proveedores y la sociedad en general. Dicho Código prevé los mecanismos de denuncias y ámbitos de asesoramiento en materia disciplinaria y de análisis de las denuncias. Asimismo, el Estatuto del Funcionario prevé los deberes, derechos y garantías del funcionario, así como un régimen disciplinario que incluye sanciones según la falta.

El Código de Buenas Prácticas a su vez, establece los valores corporativos que representan los principios esenciales que guían el comportamiento de la Organización y que comprometen a sus miembros.

A partir de la aprobación del Marco metodológico para la identificación, evaluación y respuesta a los riesgos mencionado en 3.1, se dio comienzo a monitorear el riesgo de reputación por parte de un órgano colegiado que tiene a su cargo la responsabilidad y visión integral de dicho riesgo y del riesgo de cumplimiento, y tiene la conformación citada en el apartado en que se detalló éste último.

### **Riesgo de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo**

La Unidad de Prevención de Lavado de Activos, en el marco del elevado compromiso de la Dirección respecto a las actividades de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, ha desarrollado políticas, procedimientos y controles en concordancia con la normativa nacional e internacional.

Durante el año 2011 el Banco realizó importantes esfuerzos para la consolidación del enfoque de riesgo, mediante la implementación de controles destinados a verificar tanto la eficacia como la efectiva puesta en práctica de los nuevos procesos definidos.

Se continuó con la mejora en el conocimiento de nuestros clientes, actualizando en forma manual y personalizada la información de los de alto volumen de negocios o categorizados con mayor riesgo. Asimismo, se continuó mejorando la información de clientes de riesgo medio y bajo mediante el cruzamiento con bases externas confiables. También se avanzó en el análisis de diversos colectivos de riesgo, tanto por origen como por actividad.

Se mejoraron las herramientas de apoyo. Se implementó la creación y el mantenimiento de listas de riesgo propias. Se adecuó la herramienta SCORING a la realidad de las sucursales del exterior, poniéndose en producción en las Dependencias Buenos Aires y Nueva York mientras comenzó a implementarse en San Pablo. Se redefinió el set de alertas automáticas enfocado en riesgo, y en base a la experiencia acumulada se realizaron ajustes que permitieron bajar la cantidad de falsos positivos y concentrar el esfuerzo en los casos que lo ameritan.

Se continuó aplicando y mejorando el Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (SARLAFT), consistente con el Marco Metodológico para la Identificación, Evaluación y Respuesta al Riesgo del Banco, que es aplicado tanto en el país como en las dependencias del exterior.

Se consolidaron y/o actualizaron los manuales necesarios para la prevención de lavado de activos con enfoque de riesgo. Se finalizó la recopilación y depuración de la totalidad de la normativa dictada por la Unidad desde su creación. Se definieron la totalidad de los procesos y procedimientos internos de la Unidad, documentándolos en un manual. Por Resolución de Directorio del 22 de diciembre se aprobó una nueva actualización del Manual de Políticas de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, introduciendo modificaciones operativas y de políticas orientadas a alcanzar las mejores prácticas de la industria.

Continuó el proceso de consolidación de la estructura interna de la Unidad, habiendo finalizado el proceso de concurso por el cual se ocuparon siete cargos, estando en proceso el concurso para ocupar otros cuatro cargos.

En materia de capacitación, se desarrolló un ambicioso plan. Se implementó un programa de visitas a las dependencias por parte de funcionarios de la UPLA. Se dictó un curso específico dirigido a funcionarios de la División Negocios con el Exterior por parte de la capacitadora Líder de FIBA Ana María de Alba. Siguiendo las mejores prácticas internacionales, se dedicó particular esfuerzo al plan de capacitación de los funcionarios de la Unidad. En tal sentido se revalidaron las Certificaciones Internacionales en PLA/FT DE FIBA FIU (FLORIDA INTERNATIONAL UNIVERSITY), obtenidas en años anteriores por funcionarios de la Unidad, y se obtuvo una Certificación Internacional en PLA/FT de ACAMS.

Se realizó la visita de control de cumplimiento y evaluación de riesgo de las Sucursales del Exterior Nueva York, San Pablo y Buenos Aires, verificando un adecuado nivel de cumplimiento y acordando los correspondientes planes de mitigación del riesgo y las acciones a llevar adelante para continuar mejorando el cumplimiento de la normativa.

### **3.3 Describa las herramientas de gestión empleadas**

Las herramientas de gestión de riesgos empleadas por el Banco fueron detalladas en 3.2 cuando se hizo referencia a cada uno de los tipos de riesgos en forma específica.

En términos generales, la Dirección del Banco supervisa el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos en el marco de las distintas Comisiones existentes. Así por ejemplo, en el marco de la Comisión de Inversiones Financieras se monitorean los riesgos de mercado, de tasa de interés, etc.; el Directorio asistido por la Comisión de Crédito supervisa los riesgos de crédito de las distintas Unidades de Negocios, en la Comisión de Lavado de Activos, se analiza la evolución del riesgo de lavado de activos y financiamiento del terrorismo, etc.

El Marco Metodológico aprobado establece procedimientos para el monitoreo del sistema de gestión integral de riesgos, los cuales tienen como principales objetivos:

- Proveer seguridad razonable de que los riesgos están siendo gerenciados según lo esperado
- Evaluar si se han implementado los planes de acción en respuesta a los riesgos y si los mismos continúan siendo operativos y relevantes
- Evaluar si el perfil de riesgos contempla nuevas exposiciones a los riesgos ante posibles cambios en el entorno de la Institución

Dichos procedimientos determinan que el monitoreo se lleve a cabo mediante una combinación de modalidades que se detallan seguidamente, en forma adicional a los procedimientos llevados a cabo por la Oficina de Auditoría Interna:

- Seguimiento de los planes de acción resultantes de las evaluaciones de riesgos
- Autoevaluación de Controles
- Análisis de Indicadores Clave de Riesgo
- Reporte de Incidencias y Pérdidas

El Marco Metodológico aprobado, se encuentra en proceso de implementación progresiva

### **3.4 Identifique y describa los procesos de cumplimiento de las distintas regulaciones que afecten a la Institución**

La particular dimensión del Banco así como la diversidad de funciones, sitúa en un primer nivel de responsabilidad por el cumplimiento de las distintas regulaciones que afecten a la Institución, al jerarca máximo de cada área, quien en coordinación administrativa con la Gerencia General y técnica con el Servicio Jurídico y otras áreas, dispone de las medidas necesarias para la inmediata incorporación de las normas a las funciones.

Cabe destacar que existen cuatro órdenes de responsabilidad en cuanto a procesos de cumplimiento se refiere, de acuerdo a los distintos roles:

- a) el inmediato, que desempeña el jerarca responsable del Área (o las Áreas) que la norma alcanza;
- b) el jerárquico, que supone la toma de decisión de las modificaciones estructurales, que radica en la Gerencia General o el Directorio cuando ello es preciso;
- c) el técnico que radica en el Servicio Jurídico, sea brindando asesoramiento sobre temas interpretativos o alertando a la Administración cuando se dictan normas que incidan o puedan hacerlo en la Institución, así como tendencias jurisprudenciales en la interpretación de normas de derecho;
- d) el instrumental que responde a las vías de acción que se implementan por diversas Áreas, tales como Secretaría General, Contaduría General, Red Comercial y Canales Alternativos, Tecnología y Operaciones y otras según corresponda.

A partir de la implementación del Marco Metodológico para la identificación, evaluación y respuesta a los riesgos mencionado en 3.1, el monitoreo del riesgo de cumplimiento se realiza a través del Comité de Riesgo de cumplimiento y reputacional.

### **3.5 Indique si las pérdidas derivadas de una materialización de los riesgos han sido mayores a las esperadas, explicitando -por cada tipo de riesgo- las circunstancias que las motivaron**

Los montos de pérdidas registrados durante el ejercicio 2011 se encuentran dentro de los niveles estimados, en forma alineada con los parámetros definidos en los marcos y políticas de la Institución para la gestión de los diversos riesgos.

## **4. AUDITORÍA EXTERNA**

### **4.1 Explícite los mecanismos establecidos por la institución para preservar la independencia del auditor**

El Comité de Auditoría posee como uno de sus cometidos revisar periódicamente el cumplimiento de las normas de independencia de los auditores externos, tal como lo establece el literal f) del artículo 7 de su Carta Constitutiva, aprobada por Resolución de Directorio de fecha 29/07/2010.

A dichos efectos, la Oficina de Auditoría Interna elaboró un programa de auditoría para ser ejecutado periódicamente, informando sus resultados al Comité de Auditoría

En el año 2011, la Oficina de Auditoría Interna no realizó un trabajo específico sobre el tema, sino que se entrevistó con los socios responsables de la firma Deloitte S.C. (auditor externo de la Institución) y se le requirió una declaración jurada sobre los procedimientos seguidos por la

firma para asegurar el estricto cumplimiento de la normativa bancocentralista en lo que refiere al manejo de riesgo e independencia.

#### **4.2 Explícite el número de años que el auditor o firma de auditoría actuales llevan de forma ininterrumpida realizando trabajos de auditoría para la entidad**

La actual firma de auditoría externa contratada por el Banco presta servicios desde el año 1999. El primer contrato se firmó en adjudicación de la licitación pública N° 104/2, mientras que el segundo lo fue en adjudicación de la licitación pública N° 2006/51/06792. A la fecha se encuentra en proceso el análisis la Licitación Pública N° 2011/51/06347. Por ser el BROU un Organismo estatal, su contratación se realiza al amparo de lo establecido en el Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera (TOCAF); en consecuencia la contratación se efectúa por adjudicación de licitación pública.

Asimismo, el Banco, en su condición de Ente Autónomo del dominio industrial y comercial del Estado, está sujeto a la normativa constitucional, legal y reglamentaria que otorga al Tribunal de Cuentas de la República el estatus de auditor externo natural, teniendo por ende la Institución un sistema de monitoreo y control doble y/o complementario entre el auditor externo estatal y la firma contratada a estos efectos.

### **5. NORMATIVA DIFERENTE A LA NACIONAL EN MATERIA DE GOBIERNO CORPORATIVO**

#### **5.1 Indique si la entidad estuviere sometida a normativa diferente a la nacional en materia de Gobierno Corporativo y, en su caso, incluir aquella información que esté obligada a suministrar y sea distinta de la exigida por estas normas**

El Banco no está sometido a normativa diferente a la nacional en materia de Gobierno Corporativo. No obstante, cabe precisar que la Institución posee sucursales en las ciudades de San Pablo (Brasil), Nueva York (USA) y Buenos Aires (Argentina), que se encuentran sometidas a las regulaciones vigentes en los respectivos países.

Corresponde mencionar que el Banco se ha adherido al “Código Marco de Prácticas de Buen Gobierno Corporativo para Entidades del Sector Financiero Latinoamericano” de la Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN), cuyos principios se encuentran alineados con la normativa nacional en la materia.

La Institución también se adhirió a los “Principios del Ecuador”, los que establecen un estándar de la industria financiera para determinar, evaluar y administrar el riesgo social y ambiental en el financiamiento de proyectos. Las Instituciones Financieras de los Principios Ecuador (IFPEs) adoptan estas pautas con el objeto de asegurar que los proyectos financiados son desarrollados en una forma socialmente responsable y acorde a prácticas de gestión ambiental sanas y eficientes.

### **6. OTRAS INFORMACIONES DE INTERÉS**

#### **6.1 Indique la dirección y el modo de acceso al contenido de Gobierno Corporativo en la página Web de la entidad**

La página Web del Banco ([www.bancorepublica.com.uy](http://www.bancorepublica.com.uy)) en su apartado del menú principal “Institucional” con referencia a “el Banco”, contiene información sobre el Gobierno Corporativo de la Institución, pudiéndose consultar asimismo en dicho apartado el presente Informe Anual de Gobierno Corporativo.



Asimismo, dicha página también contiene la información relativa a Protección de Datos Personales, Transparencia Activa y Pasiva del Banco, en cumplimiento a lo requerido por las leyes Nº 18.331 y Nº 18.381 y sus decretos reglamentarios. La misma es gestionada y actualizada en forma periódica por la Coordinación de Información Corporativa.

Este informe anual de Gobierno Corporativo ha sido aprobado por el Directorio del Banco de la República Oriental del Uruguay, en su sesión de fecha 28 de marzo de 2012.



**Informe Anual de Gobierno Corporativo – 2011**  
**Coordinación de Información Corporativa**  
**División Contaduría General**