



Administración de Crédito Agrícola

La Función del Director

Guía para dirigir su institución
con eficiencia

para los directores de las instituciones del Sistema de Crédito Agrícola





Contents

Prefacio	3
Introducción: El Sistema de Crédito Agrícola, la FCA y la FCSIC	5
El Sistema de Crédito Agrícola	5
La Administración de Crédito Agrícola	6
La Corporación de Seguros del Sistema de Crédito Agrícola	10
La junta directiva de una institución del Sistema: Su estructura y composición	13
Diversidad e inclusión	13
Directores externos y otros directores nombrados	13
Expertos financieros	14
Comités de la junta	15
La junta directiva de una institución del Sistema: Sus responsabilidades y funciones	21
Garantizar el logro de la misión	22
Proporcionar planificación de negocios y dirección estratégica	23
Formular políticas	25
Proporcionar supervisión	27
Establecer controles internos	33
Regir las actividades de TI	35
Establecer la compensación	36
Normas de conducta para directores	39
Conflictos de intereses	40
Autoridades y actividades de examen, supervisión y cumplimiento de la FCA	43
Examen	43
Supervisión y cumplimiento	48
Conclusión: Algunos principios rectores	51
Apéndice A: Situación financiera y coeficientes financieros clave	55
Capital	56
Utilidades	60
Liquidez	63
Sensibilidad al riesgo de las tasas de interés	65
Apéndice B: Actividades de supervisión y autoridad de cumplimiento de la FCA	69
Condiciones impuestas por escrito	71
Acuerdos por escrito	71
Directrices	71
Órdenes de cese y desistimiento	71
Sanciones monetarias civiles	72
Destituciones, suspensiones y prohibiciones	73
Administración judicial/intervención	74



Prefacio

A lo largo de este documento, “nosotros” se refiere a la Administración de Crédito Agrícola (Farm Credit Administration), y “usted” se refiere a un director de la junta de un banco o una asociación del Sistema de Crédito Agrícola (el Sistema o FCS, Farm Credit System). Aunque la guía fue desarrollada principalmente para los directores de las juntas de los bancos y las asociaciones del FCS, gran parte de su contenido también tiene relevancia para los directores de la Corporación Federal de Hipotecas Agrícolas (Federal Agricultural Mortgage Corporation o Farmer Mac) y las organizaciones de servicio del FCS.

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

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

La función del director ha sido revisada y actualizada varias veces a lo largo de los años. La edición actual fue publicada en primavera de 2021. Si tiene preguntas sobre el contenido de este manual, comuníquese con nosotros a la siguiente dirección:

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

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



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

Su banco o asociación forma parte de una red nacional de instituciones financieras conocida como el Sistema de Crédito Agrícola (el Sistema o FCS). Cada institución autorizada es una dependencia federal. El Sistema es regulado por la Administración de Crédito Agrícola (FCA) y tiene sus obligaciones de deuda aseguradas por la Corporación de Seguros del Sistema de Crédito Agrícola (FCSIC, Farm Credit System Insurance Corporation).

Las instituciones del Sistema son responsables de cumplir con los mandatos de la Ley de Crédito Agrícola de 1971, con sus enmiendas. Esta ley establece un sistema de crédito cooperativo en propiedad de agricultores que otorga créditos y servicios conexos a agricultores, ganaderos, productores o recolectores de productos acuáticos, y otros prestatarios elegibles.

El Sistema de Crédito Agrícola

En 1916, el Congreso creó el Sistema para operar bajo una estructura cooperativa y le designó la misión pública de proporcionar servicios crediticios asequibles y a largo plazo al sector agrícola y rural en Estados Unidos.

Una estructura cooperativa permite que los agricultores prestatarios del Sistema sean los propietarios del Sistema y lo controlen. Esta importante característica distingue al Sistema de la mayoría de los demás prestamistas comerciales.

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

- **Membresía abierta y voluntaria.** Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas que puedan usar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de la membresía, sin discriminación social, racial, política, religiosa o de género.
- **Control democrático de los miembros.** Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros. Debido a que cada miembro tiene un solo voto — sin importar la cantidad de acciones en su propiedad o de

negocios realizados con la cooperativa — los miembros participan equitativamente en la formulación de políticas y la toma de decisiones.

- **Participación económica de los miembros.** Los miembros contribuyen al capital de la cooperativa y lo controlan democráticamente. Este acuerdo beneficia a los miembros de acuerdo con el volumen de negocios que realicen con la cooperativa más que en función de la cantidad de dinero que inviertan en ella.
- **Autonomía e independencia.** Las cooperativas son organizaciones autónomas, de autoayuda, controladas por sus miembros. Si una cooperativa celebra acuerdos con otras organizaciones o recauda capital de fuentes externas, lo hace basándose en términos que garanticen el control democrático por parte de sus miembros y la autonomía de la cooperativa.
- **Formación, capacitación e información.** Las cooperativas proporcionan formación y capacitación a sus miembros, representantes electos, administradores y empleados, de modo que puedan contribuir de manera eficaz al desarrollo de sus cooperativas.
- **Cooperación entre cooperativas.** Las cooperativas sirven a sus miembros de manera más eficaz al colaborar a través de estructuras locales, regionales, nacionales e internacionales.
- **Preocupación por la comunidad.** Aunque se centran en las necesidades de sus miembros, las cooperativas trabajan por el desarrollo sostenible de las comunidades a través de políticas y programas aceptados por los miembros.

En 2010, la junta de la FCA emitió una declaración de políticas (FCA-PS-80) que reafirman su apoyo por, y compromiso con, los principios cooperativos básicos de propiedad de los miembros, control de los miembros y beneficio de los miembros como parte del modelo cooperativo de negocios del Sistema y el cumplimiento de su misión de política pública. Puede leer esta declaración de políticas en nuestro sitio web en www.fca.gov.

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

La Administración de Crédito Agrícola

La Administración de Crédito Agrícola es una agencia federal independiente bajo el poder ejecutivo del gobierno de los EE. UU. La FCA es responsable de garantizar que las instituciones del Sistema y de Farmer Mac sean fuentes de crédito y servicios conexos seguros, sólidos y confiables para todas las personas solventes y elegibles en el sector agrícola y rural en los Estados Unidos. Cumplimos esta misión de dos maneras principales:

- Formulando políticas y regulaciones que ayuden a garantizar la seguridad y solidez de las instituciones del Sistema.

- Examinando las instituciones para garantizar que operen de manera segura y sólida y que cumplan con las leyes y regulaciones pertinentes.

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

La FCA está dirigida por una junta constituida por tres miembros nombrados por el presidente de los Estados Unidos con la asesoría y el consentimiento del Senado. Nuestra sede está en McLean, Virginia. También tenemos oficinas locales en Bloomington, Minnesota; Dallas, Texas; Denver, Colorado; y Sacramento, California.

Regulaciones de la FCA

La meta de la FCA es proporcionar un entorno reglamentario que ayude al Sistema a ofrecer créditos y servicios conexos de alta calidad y a precios razonables de manera segura y sólida. Las regulaciones que emitimos tienen pleno vigor y efecto de ley.

En su calidad de director, usted tendrá que estar familiarizado con las leyes pertinentes para el Sistema y con las regulaciones de la FCA. Puede leer el texto completo de la Ley de Crédito Agrícola y otras leyes relevantes para el Sistema en nuestro sitio web en www.fca.gov.

Periódicamente proponemos cambios a nuestras regulaciones y publicamos acciones pendientes en nuestro sitio web. La mayoría de las acciones reglamentarias están abiertas a comentarios del público durante un plazo establecido. Como director de una institución del Sistema, puede que quiera comentar sobre una acción propuesta. Puede hacerlo en el sitio web de la FCA. Agradecemos su opinión y le animamos a que la comparta.

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

También anunciamos cualquier acción reglamentaria que planeamos tomar en los comunicados de prensa que emitimos tras las reuniones mensuales de la junta de la FCA. Estos comunicados de prensa los enviamos por correo electrónico a los presidentes de la junta y administradores de cada institución del Sistema y los publicamos en nuestro sitio web en www.fca.gov. Para algunas acciones reglamentarias propuestas, también emitimos hojas informativas junto con los comunicados de prensa y los publicamos en nuestro sitio web.

Publicamos las órdenes del día y fechas de reuniones de la junta con una semana de antelación en el Registro Federal y en nuestro sitio web. Para ser notificado cuando publicamos anuncios de reuniones, comunicados de prensa y otro contenido en nuestro sitio web, visite www.fca.gov y suscríbase para noticias y actualizaciones de la FCA.

El Sistema se guía por los siguientes siete principios cooperativos que son compartidos por otras cooperativas en todo el mundo:

1. **Membresía** abierta y voluntaria.
2. **Control** democrático de los miembros.
3. **Participación** económica de los miembros.
4. **Autonomía** e independencia.
5. **Formación**, capacitación e información.
6. **Cooperación** entre cooperativas.
7. **Preocupación** por la comunidad.

Orientaciones proporcionadas por la FCA

Además de regulaciones, la FCA también emite orientaciones dirigidas a las instituciones del Sistema de las siguientes formas:

- **Declaraciones de políticas.** Las declaraciones de políticas de la junta expresan las metas generales de las políticas y las posiciones de la junta de la FCA y son publicadas en el Registro Federal.
- **Documentos de posición e interpretación legal (Bookletters).** Los documentos de posición e interpretación legal comunican interpretaciones mejoradas de nuestras regulaciones, así como nuestra posición en políticas para temas específicos.
- **Memorandos informativos.** Estas comunicaciones discuten temas actuales que enfrenta el Sistema o proporcionan instrucciones para informes requeridos.
- **Preguntas frecuentes.** Nuestro sitio web ofrece preguntas frecuentes para muchos temas reglamentarios.
- **Manual del examen de la FCA.** El Manual del Examen de la FCA contiene los conceptos, las pautas y los procedimientos relacionados con el examen de los bancos, las asociaciones y las compañías de servicio del FCS.

La mayoría de estos documentos los distribuimos por correo electrónico a los presidentes de la junta y los administradores de las instituciones del Sistema y los publicamos en nuestro sitio web en www.fca.gov.

A pesar de que estas diferentes formas de orientación brindan información valiosa, no tienen el vigor y efecto de la ley y las regulaciones. En cambio, las orientaciones están diseñadas para ayudar a las instituciones del Sistema a cumplir con las leyes y regulaciones pertinentes y para mejorar la comunicación entre el personal de la FCA y del Sistema.

Examen

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

- Funciona de manera segura y sólida.
- Cumple con las leyes y regulaciones pertinentes.
- Sigue llevando a cabo su misión establecida por mandato del Congreso.

Como parte de cada examen, elaboramos un Informe de Examen que detalla nuestras actividades y conclusiones del examen. Primero presentamos este reporte a su institución por escrito y posteriormente lo presentamos de manera verbal a su junta y gerencia.

Nuestros exámenes y estrategias de supervisión se centran en la situación financiera de su institución y los riesgos relevantes existentes o potenciales, así como en la capacidad de su junta y su equipo de gerencia para dirigir las operaciones. Nuestros examinadores evalúan el cumplimiento de las leyes y regulaciones por parte de

su institución. También evalúan si su institución ha cumplido su misión de atender las necesidades crediticias y de servicios conexos de todos los prestatarios elegibles, incluidos los agricultores y ganaderos jóvenes, principiantes y pequeños.

Si su institución viola una ley o regulación o funciona de manera insegura o inaceptable, usamos nuestra autoridad de supervisión y cumplimiento para lograr que se apliquen medidas correctivas apropiadas. Estas autoridades son discutidas más adelante en este manual.

Informes financieros

Como todas las demás instituciones del Sistema, su institución presenta datos financieros a la FCA cada trimestre a través del Informe Financiero Uniforme (Uniform Call Report). Casi toda la información presentada a través del Informe Financiero Uniforme está disponible al público en el sitio web de la FCA. A partir de los datos recibidos, generamos y publicamos en nuestro sitio web tres tipos de informes financieros. Estos informes le permiten comparar el rendimiento financiero de su institución con el de otras instituciones.

- **Informe de rendimiento uniforme (Uniform performance report).** Este informe proporciona un balance general y un estado de pérdidas y ganancias resumidos para cada institución, así como también información sobre el capital, los activos, las utilidades, la liquidez y la sensibilidad al riesgo de las tasas de interés de la institución. Se representan cuatro períodos de informe — el trimestre en curso, el mismo trimestre 12 meses atrás y los dos finales de años más recientes.
- **Informe de rendimiento uniforme de instituciones del sector (Uniform peer performance report).** Este informe compara una institución con un grupo de instituciones que tienen un volumen de activos similar. Con este informe, usted puede evaluar el rendimiento general, la suficiencia de capital, la calidad de los activos, las utilidades y la liquidez de su institución.
- **Informe de tendencia de seis trimestres (Six-quarter trend report) e Informe de tendencia de seis años (Six-year trend report).** Estos informes proporcionan información de seis períodos de informe consecutivos.

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

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

Informes sobre agricultores y ganaderos jóvenes, principiantes y pequeños (YBS reports)

Su institución, como cualquier otra institución del Sistema, también debe presentar un informe sobre YBS a la FCA. Este informe anual describe las operaciones de

préstamos y de servicios conexos de su institución a agricultores y ganaderos jóvenes, principiantes y pequeños (YBS).

Usted puede ver la información sobre YBS por institución, por distrito o en todo el Sistema. Los informes de YBS presentan datos para un solo período de informe y están disponibles desde 1999.

Otros recursos que ofrece la FCA

Los siguientes recursos, disponibles en www.fca.gov, le pueden resultar de utilidad en el desempeño de sus funciones como director. Si no tiene acceso a internet, llame al 703-883-4056 para solicitar copias impresas en papel de estos recursos, así como copias de La función del director.

- **Informes Anuales de la FCA.** Estos informes proporcionan información sobre la FCA y la situación financiera y el rendimiento del Sistema de Crédito Agrícola.
- **La función de los comités de nominación del Sistema de Crédito Agrícola (The Role of Farm Credit System Nominating Committees).** Este folleto describe las responsabilidades de los comités de nominación de los bancos y las asociaciones en el proceso de nominación de directores.

La Corporación de Seguros del Sistema de Crédito Agrícola

En su carácter de director de la junta, usted también debe estar familiarizado con la Corporación de Seguros del Sistema de Crédito Agrícola (FCSIC) y su importancia para los inversionistas del Sistema. La FCSIC es una corporación federal controlada por el gobierno creada por el Congreso a raíz de la crisis del crédito agrícola en la década de 1980, con el propósito de renovar la fe de los inversionistas en la integridad financiera del Sistema.

La FCSIC está administrada por una junta directiva conformada por las mismas personas que se desempeñan en la junta de la FCA. El presidente de la junta directiva de la FCSIC es elegido por los demás directores y no puede desempeñarse simultáneamente como presidente de la junta de la FCA.

La FCSIC garantiza el pago oportuno del capital y los intereses de obligaciones emitidas conjuntamente por los bancos del FCS a los inversionistas. Si un banco del FCS no puede hacer un pago a los inversionistas por un título de deuda de todo el Sistema, la FCSIC les pagará a los inversionistas del Fondo de Seguros de Crédito Agrícola (Farm Credit Insurance Fund), el cual administra la FCSIC. Esta ha creado y mantiene el Fondo de Seguros de Crédito Agrícola cobrando primas de seguro a los bancos del FCS. Estas primas son calculadas usando una fórmula definida legalmente. Las tasas de las primas por lo general se basan en la participación proporcional de la deuda asegurada de cada banco.

El Congreso dio orden a la FCSIC de crear el Fondo de Seguros de Crédito Agrícola hasta una “cantidad base segura,” definida como el 2% del total de las obligaciones aseguradas pendientes de todos los bancos del FCS, ajustado a la baja en ciertos porcentajes de los préstamos y las inversiones del Sistema garantizados por el gobierno.

La FCSIC puede cobrar entre 0 y 20 puntos básicos anualmente sobre la deuda asegurada pendiente ajustada y también puede evaluar un recargo por riesgo de hasta 10 puntos básicos sobre préstamos sin acumulación de intereses y sobre inversiones con deterioro de carácter permanente.

Para información actualizada sobre la cantidad base segura del Fondo de Seguros de Crédito Agrícola y las tasas de las primas de seguro, visite el sitio web de la FCSIC en www.fcsic.gov o comuníquese con la FCSIC por teléfono al 703-883-4380.

La FCSIC también puede proporcionar asistencia (sujeta a ciertos límites) si los bancos del FCS y las asociaciones de préstamos directos experimentan dificultades financieras graves. Esta asistencia puede incluir:

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

Además, la FCSIC será el síndico o interventor de cualquier banco o asociación del FCS que sea colocado bajo administración judicial o intervención por la junta de la FCA. Otra responsabilidad de la FCSIC es garantizar el retiro de las acciones de prestatarios elegibles a valor nominal.





La junta directiva de una institución del Sistema: Su estructura y composición

La junta directiva de una institución del Sistema, como la de cualquier organización corporativa, supervisa la gestión de la institución. Al desempeñar sus funciones, su junta debe seguir sus propios estatutos y las reglas de la FCA.

Al determinar el tamaño y la selección de su junta, sus estatutos deben abordar lo siguiente:

- El número de directores en la junta.
- La duración de los mandatos de los directores.
- Las competencias que deben reunir los candidatos a directores.
- La manera en la que los directores deben ser elegidos y destituidos.

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

Diversidad e inclusión

La Ley de Crédito Agrícola, en promoción de la estructura cooperativa del Sistema, espera que la junta directiva refleje su base prestataria. Esto conlleva no solo representar las áreas geográficas y actividades financiadas por la institución, sino también la edad, raza y género de los prestatarios existentes y potenciales.

Directores externos y otros directores nombrados

Aunque la junta de una institución del Sistema está conformada principalmente por directores elegidos por los accionistas, la Ley de Crédito Agrícola establece que cada banco y asociación del FCS tenga al menos un director externo. Asimismo, las regulaciones de la FCA establecen que los bancos y las asociaciones medianas a grandes del FCS tengan al menos dos directores externos. Las regulaciones permiten que

asociaciones con un total de activos equivalente a \$500 millones o menos tengan solo un director externo. Sin embargo, si la junta de una asociación con un total de activos mayor de \$500 millones es tan pequeña que la incorporación de un segundo director externo daría lugar a menos de 75% de representación elegida por los accionistas, la asociación quedará exenta del requisito de tener un segundo director externo.

Los directores externos son valiosos porque proporcionan una perspectiva independiente y objetiva en las deliberaciones de la junta. También ofrecen a la junta experiencia técnica valiosa. Las regulaciones de la FCA discuten los requisitos de independencia que su institución debe seguir al momento de seleccionar directores externos. Estas regulaciones también abordan requisitos específicos de elegibilidad, número, duración del mandato y destitución.

Además, tal como se explica en el documento de posición e interpretación legal “Nombramiento de directores de bancos y asociaciones de crédito agrícola” (Farm Credit Bank and Association Appointed Directors, BL-009 Revisado), la FCA no ha objetado cuando las juntas directivas de bancos y asociaciones del FCS han nombrado un número limitado de accionistas votantes para desempeñar como directores para añadir diversidad o para procurar destrezas necesarias que de otro modo no podrían ser procuradas por la elección o a través del uso de la autoridad legal para nombrar directores externos. Los directores nombrados para este propósito son conocidos como “otros directores nombrados.”

Sin embargo, para preservar los principios cooperativos, la mayoría de los directores en la junta de una institución deben ser elegidos por la acción colectiva del voto de los accionistas. Si bien la junta puede añadir más del número mínimo de directores externos y usar otros directores nombrados, en ninguna circunstancia la representación de la junta elegida por accionistas podrá bajar de 60%. En otras palabras, el número total combinado de directores externos y otros directores nombrados desempeñándose en una junta nunca debe exceder el 40% del número total de directores en la junta. El nivel de quórum de una junta también debe garantizar que los directores elegidos compongan la parte principal del quórum para proteger más aun las voces de los accionistas y la estructura cooperativa de la institución.

Expertos financieros

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

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

Si necesita ayuda para determinar si alguien posee las competencias para ser considerado experto financiero, vea “Determinación de expertos financieros” (Financial Expert Determination), un árbol de decisiones en nuestro sitio web en www.fca.gov.

Comités de la junta

Los asuntos que requieren una revisión o un análisis detallado pueden ser abordados mejor por un comité de la junta, en lugar de ser tratados por la junta en pleno. Un comité de la junta está compuesto por un grupo más pequeño de directores desempeñando como una extensión de la junta. Su propósito es enfocar los esfuerzos de sus miembros en un tema en particular y así ayudando a la junta en el cumplimiento de sus deberes fiduciarios y gestionando la carga de trabajo. La junta de su institución debe formar dos tipos de comités:

- Comité de auditoría.
- Comité de compensación.

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

Si bien su institución también debe tener un comité de nominación, el comité de nominación es un comité de accionistas — no un comité de la junta. Los comités de nominación son claves para el proceso de elección del director y son explicados más adelante en este manual.

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

Pautas para los comités de la junta

Elaborar un estatuto. Cuando se crea un comité de la junta, deben elaborarse unos estatutos que definan la misión, las autoridades, las responsabilidades, las expectativas de presentación de informes, el tamaño y la duración del comité. Los comités permanentes abordan áreas de responsabilidad continuas, mientras que los comités especiales pueden ser creados para manejar proyectos especiales — como por ejemplo, fusiones o acuerdos de gestión conjunta.

Proporcionar apoyo y recursos a los comités. Es necesario garantizar que cada comité de la junta reciba el apoyo y los recursos necesarios para cumplir con sus deberes.

Identificar los conocimientos y las destrezas que necesitan los miembros del comité. Para abordar eficazmente los asuntos ante el comité, sus miembros podrían requerir de experiencia y conocimientos técnicos específicos.

Proporcionar capacitación y acceso a expertos. Para los comités de la junta que requieren habilidades o conocimientos especializados, es necesario asegurarse de que los miembros del comité reciban la capacitación necesaria y que tengan acceso a expertos externos.

Solicitar informes. Se deben solicitar informes periódicos a cada comité de la junta para asegurarse de que su junta pueda tomar decisiones de manera oportuna.

Revisar las recomendaciones del comité. Si una decisión de la junta se toma en base a la recomendación de un comité de la junta, es necesario asegurarse de que el comité haya hecho su trabajo de manera responsable y que sus recomendaciones sean razonables. El establecimiento de un comité de la junta para manejar ciertos asuntos normalmente no exime a su junta de la responsabilidad de las decisiones relacionadas con esos asuntos.

Comité de auditoría

El propósito principal del comité de auditoría es ayudar a la junta directiva a supervisar los controles internos de informes financieros. Los miembros de la junta seleccionados para el comité de auditoría deben estar bien calificados y ser capaces de trabajar de manera independiente de la gerencia. Las regulaciones de la FCA requieren que este comité dependa solo de su junta y no del equipo de gerencia de su institución. Deben establecerse procesos para verificar que los miembros del comité de auditoría tengan los conocimientos y la independencia que les exige la regulación.

Estos son algunos de los requisitos reglamentarios sobre la composición del comité de auditoría:

- El comité debe estar conformado solamente por directores, y debe tener al menos tres directores.
- El comité debe tener al menos un miembro que sea un experto financiero. Las juntas directivas de asociaciones con un total de activos de \$500 millones o menos pueden satisfacer este requisito mediante la contratación de un asesor para el comité de auditoría que sea un experto financiero.
- Los miembros del comité de auditoría deben tener algún conocimiento de finanzas públicas y corporativas, presentación y divulgación de informes financieros o procedimientos contables.

Aparte de estos requisitos, su junta tiene discreción considerable en la definición de las competencias que quiere que posea cada miembro del comité de auditoría. Su institución debe proporcionar un programa de capacitación en las áreas financieras apropiadas a aquellos directores que no tuvieran conocimientos financieros suficientes para participar en un comité de auditoría. Recomendamos a todos los directores recibir capacitación y desarrollo continuo para mejorar sus conocimientos y destrezas.

Según la regulación de la FCA, el comité de auditoría de su institución tiene las siguientes responsabilidades:

- Supervisar la elaboración de los informes financieros y el sistema de controles internos de su institución, incluyendo controles relacionados con el cumplimiento de las leyes y regulaciones pertinentes
- Contratar y supervisar el trabajo del auditor externo, a fin de garantizar que el auditor evalúe de manera objetiva las prácticas de presentación de informes financieros de su institución al tiempo que se minimice la influencia indebida de la gerencia en la revisión de los informes financieros y los procedimientos contables
- Recomendar las medidas necesarias para proporcionar la divulgación completa y precisa de las operaciones de su institución de la manera más transparente posible
- Mantener los registros de las reuniones del comité de auditoría durante al menos tres años fiscales

Comité de compensación

El propósito del comité de compensación es garantizar que las políticas y los procedimientos de compensación de su institución incentiven el mejoramiento o el mantenimiento del desempeño, sin poner en peligro las metas y los objetivos del plan de negocios y de capital ni afectando negativamente a decisiones de crédito seguras y sólidas. Las políticas de compensación de su institución deben abordar no solo los sueldos que se pagan a los empleados y funcionarios de alta jerarquía, sino también otros beneficios, incluidos los programas de compensación. Si la evaluación del rendimiento del director general está vinculada a alguna compensación, el comité de compensación también puede ser responsable de completar la evaluación del rendimiento del director general y de elaborar un informe para la junta en pleno.

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

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

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

El comité de compensación tiene las siguientes responsabilidades reglamentarias:

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

El documento de posición e interpretación legal “Comités de compensación” (Compensation Committees, BL-060) proporciona información y orientación adicional sobre la estructura, las operaciones y la supervisión del comité de compensación.

Comité de nominación controlado por accionistas

El comité de nominación no es un comité de la junta; más bien, está conformado por los accionistas con derecho a voto. Es responsable de identificar, evaluar y nominar a los candidatos a elección a la junta directiva de un banco o asociación del FCS.

La independencia de influencia de la junta y de la gerencia por parte del comité de nominación es crucial para el éxito de su institución cooperativa y para preservar el control de los accionistas. Para más información, vea los siguientes recursos en nuestro sitio web en www.fca.gov:

- “La función de los comités de nominación del Sistema de Crédito Agrícola” (The Role of Farm Credit System Nominating Committees)
- “Orientaciones sobre los Comités de Nominación de Bancos y Asociaciones de Crédito Agrícola” (Guidance on Farm Credit Bank and Association Nominating Committees, BL-043 Revisado)

Por favor, tome en cuenta que el comité de nominación no es la única fuente de nominaciones para cargos directivos abiertos: La Ley de Crédito Agrícola tiene disposiciones específicas para las nominaciones en la sala. Las nominaciones en la sala vienen después de que el comité de nominación haya presentado a los nominados a director, pero antes de preparar las papeletas.



La junta directiva de una institución del Sistema: Sus responsabilidades y funciones

Una buena gobernabilidad de la junta es un compromiso que usted y los demás directores hacen a su función como representantes de los accionistas de su institución y a un conjunto de valores y de conducta ética. En una cooperativa, la buena gobernabilidad comienza con el reconocimiento de los directores de que los accionistas son los propietarios.

Juntos, usted y los demás miembros de la junta tienen la responsabilidad frente a los accionistas e inversionistas de:

- Entender las operaciones de su institución.
- Proporcionar una gerencia competente para su institución.
- Establecer sistemas y procesos que permitan operaciones seguras y sólidas.
- Desempeñar su función como directores de manera diligente e imparcial.
- Ejercer un criterio independiente al tiempo que se mantiene fiel a los intereses de su institución.

La junta establece políticas y estrategias que rigen la manera en la que su institución realiza sus actividades y se asegura de que esas estrategias y políticas sean implementadas. Usted y los demás miembros de la junta deben elegir y evaluar a candidatos competentes para la alta gerencia, y supervisar y evaluar su rendimiento.

La junta delega las operaciones cotidianas a la gerencia, pero sigue siendo responsable de garantizar que la institución opere conforme a las políticas establecidas, conforme a lo dispuesto en las leyes y regulaciones, y de manera segura y sólida.

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

- Establecer políticas.
- Proporcionar dirección estratégica.
- Contratar al director general y establecer un plan de sucesión.
- Supervisar las actividades realizadas por la gerencia.
- Supervisar todas las funciones principales de la institución.
- Garantizar que la información y las divulgaciones a los inversionistas y los accionistas sean correctas, comprensibles y confiables.

La eficacia de la junta dependerá en parte de qué tan bien conozcan su institución usted y los demás miembros de la junta. Juntos, deben poseer las destrezas y los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones; por consiguiente, debe procurar entender las operaciones de su institución y recibir capacitación cuando sea necesario de manera diligente. También debe entender la industria y la comunidad donde opera su institución. La eficacia de su junta también dependerá de qué tan bien colaboren los miembros de la junta para identificar y resolver problemas.

Tanto la producción agrícola como el sector de los servicios financieros en el que funciona el Sistema experimentan cambio continuo. Generalmente, estos cambios crean riesgos adicionales para las operaciones y los prestatarios de la institución. Su junta tiene obligaciones tanto fiduciarias como reglamentarias de reevaluar continuamente su conjunto de destrezas en vista de estos cambios.

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

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

Las siguientes secciones discuten siete funciones importantes que la junta de toda institución del Sistema de Crédito Agrícola debe desempeñar:

- Garantizar el logro de la misión.
- Proporcionar planificación de negocios y dirección estratégica.
- Formular políticas.
- Proporcionar supervisión.
- Establecer controles internos.
- Regular las actividades de tecnología de la información.
- Establecer la compensación.

Garantizar el logro de la misión

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

Para cumplir esta misión, su institución debe operar bajo principios cooperativos. Los principios cooperativos básicos incluyen los beneficios de los miembros, la propiedad de los miembros y el control de los miembros. [Las pautas](#) en el siguiente recuadro ayudarán a garantizar que su institución cumpla con estos principios cooperativos.

Proporcionar planificación de negocios y dirección estratégica

Otra función importante de la junta es proporcionar planificación de negocios y dirección estratégica. El proceso de planificación de negocios permite a la junta identificar las estrategias para lograr su visión. En vista de que la planificación eficaz es crucial para la salud institucional, todos los directores deben involucrarse completamente en el proceso de planificación. La planificación puede usarse como una herramienta para hacer seguimiento del progreso y mantener operaciones sólidas durante períodos de incertidumbre y cambio. La planificación es vital para el éxito a largo plazo de su institución porque convierte la visión de la junta en metas medibles con estrategias para lograrlas.

En esencia, la planificación de negocios es el proceso de determinar dónde se encuentra su institución, dónde le gustaría que estuviera y cómo planea llegar hasta allá. El proceso de planificación debe ser dinámico y continuo. Supone la formulación detallada de estrategias para lograr las metas a corto plazo, a veces de rutina, de las operaciones de negocios, así como también las metas a largo plazo.

Un buen plan de negocios consta de dos partes:

- **El plan estratégico**, el cual se centra en la utilización de los recursos a largo plazo para lograr las metas institucionales y cumplir con las necesidades de los accionistas y la comunidad agrícola en general. El plan estratégico establece la filosofía general de la junta y su visión del futuro de la institución.

Pautas para cumplir con los principios cooperativos

Promover la participación de los accionistas. Procure y fomente de manera activa la participación de los accionistas en el establecimiento de la dirección que debe seguir la institución.

Estudiar los principios cooperativos de su institución. Comprenda las filosofías y los principios cooperativos distintivos que enarbola su institución y conozca sus implicaciones para los beneficios de los miembros, la propiedad de los miembros y el control de los miembros.

Promover el servicio a todos los prestatarios elegibles y solventes. Garantice que su institución ofrezca crédito a todos los tipos de agricultura practicados dentro de su territorio autorizado desarrollando planes y políticas que extiendan el rango completo de los beneficios del Sistema a todos los tipos de prestatarios elegibles. Los principios cooperativos de beneficios, propiedad y control del Sistema deben estar disponibles para todos los tipos de productores, incluyendo a los grupos subrepresentados. Y recuerde que se exigen específicamente los programas dirigidos a los agricultores jóvenes, principiantes y pequeños.

Pautas para la planificación

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

Identificar los recursos y capacidades que su institución necesita. Determine los recursos financieros y humanos, así como también las capacidades tecnológicas y organizacionales que necesitará su institución para lograr la visión y las metas a largo plazo de la junta.

Identificar, analizar y manejar los riesgos. Al hacerlo, usted puede descubrir las causas de estos riesgos y la manera en que pueden afectar el rendimiento futuro. Asimismo, la definición de los riesgos le ayuda a hacer proyecciones y determinar los recursos financieros que necesitará para hacer frente a esos riesgos. Una vez que se definen los riesgos, la junta puede solicitar a la gerencia que investigue varios métodos para gestionar la exposición de su institución a estos riesgos.

Establecer requisitos de presentación de informes. Deberá tener requisitos de presentación de informes para cada componente de su plan y revisar el rendimiento de su institución al menos trimestralmente para evaluar la idoneidad de los componentes estratégicos y operacionales. Como parte de la revisión, considere nuevas oportunidades, cambios en el entorno de operación y acontecimientos externos para decidir si se necesita ajustar la dirección estratégica.

Establecer planes de contingencia. En caso de que los resultados reales difieran de las metas y los objetivos planificados, debe tener planes de contingencia para que su institución vuelva a avanzar según lo programado.

- **El plan operacional**, el cual se centra en acciones a corto plazo. Este plan ayuda a las instituciones a lograr las metas a largo plazo al convertirlas en fines específicos y medibles.

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

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

Planificación de suficiencia de capital

Las regulaciones de la FCA exigen que la junta directiva de su institución establezca, adopte y mantenga planes de suficiencia de capital formales por escrito como parte de sus planes financieros. Su junta es responsable de evaluar las necesidades de capital y establecer metas de capital. El capital debe ser suficiente para garantizar la estabilidad y la viabilidad de su institución, apoyar el crecimiento de activos y contribuir a la base de utilidades de su institución. Como director, usted es responsable de garantizar que su institución tenga suficiente capital para lograr su misión y alcanzar sus metas de capital. Su junta también es responsable de dirigir las distribuciones de capital de su institución.

El Apéndice A discute la planificación de capital detalladamente. También le recomendamos revisar la sección de gestión de capital de nuestro Manual de Examen (EM-11.2).

Planificación de capital humano y mercadeo

Las regulaciones de la FCA que rigen la planificación operativa y estratégica de negocios exigen que las instituciones del Sistema desarrollen planes de capital humano y de mercadeo que promuevan la diversidad y la

inclusión. El plan de capital humano se trata de incluir estrategias y acciones sobre cómo la institución procurará conseguir diversidad e inclusión dentro de su fuerza de trabajo y gerencia.

Cada institución de préstamos directos debe tener un plan de mercadeo que muestre la forma en la que la institución ayudará a cumplir el objetivo del Sistema de ser receptivo a todos los tipos de productores agrícolas solventes y elegibles para financiamiento por el Sistema.

El plan de mercadeo debe describir el territorio autorizado de la institución por segmento del mercado, incluidas las características demográficas y geográficas y los tipos de agricultura practicados en el territorio. También debe contener estrategias y acciones para promocionar los productos y servicios de la institución a todas las personas elegibles y solventes, con alcance específico hacia la diversidad e inclusión dentro de cada segmento del mercado.

Finalmente, las regulaciones de la FCA exigen que cada institución presente informes anualmente a su junta directiva sobre el progreso que ha logrado en cumplir las estrategias y acciones de su plan de capital humano y plan de mercadeo.

Le recomendamos revisar las secciones EM-31.2, EM-31.4 y EM-31.5 de nuestro Manual de Examen para más discusión sobre el tema.

Formular políticas

Como miembro de la junta, tiene la función de formular políticas para su institución. Las juntas deben tener en cuenta lo siguiente durante la formulación de políticas:

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

La junta típicamente establece pautas generales para una política determinada, pero luego delega la responsabilidad de desarrollar los aspectos detallados de la política a un comité de la junta o a la gerencia. Después de proporcionar las orientaciones de políticas, la gerencia tiene la tarea de formular los procedimientos para implementar la política de la junta. Para pautas para desarrollar políticas eficaces, vea el recuadro en la siguiente página.

Independientemente de la manera en que se desarrollen las políticas, estas son aprobadas en última instancia por la junta, y la junta sigue siendo responsable por ellas. Antes de aprobar las políticas, usted y los demás miembros de la junta deben asegurarse de que sean apropiadas para su institución y que apoyen los objetivos

Pautas para políticas eficaces

Definir el propósito de la política. Una declaración de propósito expresa claramente las metas de la política.

Identificar los objetivos de su política. Los objetivos de la política pueden ser enunciados sencillos que establezcan el requisito de que su institución cumpla con una ley, regulación o práctica de negocios específica. Los objetivos también pueden estar vinculados a metas específicas del plan de negocios relacionadas con la capitalización, las utilidades, el crecimiento de activos o las tasas de interés; o los objetivos pueden referirse a expectativas sobre la gestión de inversiones u otros activos, el riesgo de las tasas de interés, la liquidez, la calidad de activos o los pasivos.

Determinar sus parámetros operativos. Cada política debe especificar los parámetros dentro de los cuales se espera que opere la gerencia y el personal, y estos parámetros deben ser consistentes con las prácticas de negocio aceptables, las regulaciones de la FCA, las leyes pertinentes y los principios de contabilidad aceptados generalmente. Los parámetros deben proteger la seguridad y solidez de su institución al controlar el riesgo de una manera que sea compatible con la capacidad de asumir riesgos de su institución y que tome en cuenta su efecto en las utilidades y el capital.

Delegar apropiadamente. Cada política que requiera que los comités, los funcionarios o los empleados de la organización lleven a cabo una acción específica debe definir claramente qué poderes delega la junta en pleno y qué poderes se reserva la junta o un comité de la junta. Por ejemplo, la junta en pleno podría adoptar una política que establezca los parámetros en las concentraciones de riesgo en varios segmentos de la cartera o los límites en la cuantía de los préstamos en relación con la base de capital. En tales casos, el director general puede estar autorizado para aprobar préstamos hasta cierta cantidad dentro de los límites establecidos, mientras que los préstamos que excedan los límites establecidos podrían requerir aprobación o revisión por parte de la junta. La junta debe asegurarse de que los poderes que se deleguen o conserven sean apropiados y que la junta no esté renunciando a su autoridad ni tampoco restringiendo innecesariamente las operaciones de la institución. Debido a que la junta sigue siendo responsable de las acciones tomadas por otros bajo sus autoridades delegadas, debe incluir la presentación de informes y los controles dentro de cualquier delegación.

Identificar excepciones a las políticas de la junta. Puede que surjan asuntos inesperados y urgentes que requieran que la gerencia actúe de inmediato y ejerza mayor autoridad de la que le ha sido delegada por la junta. La política de la junta debe definir claramente un proceso para manejar tales contingencias; la política también debe establecer las consecuencias si la junta determina que la acción fue inapropiada.

Definir los requisitos de presentación de informes. Cada política debe definir claramente los requisitos que la gerencia debe cumplir en cuanto a la presentación de informes a la junta. La política debe especificar qué debe informarse, con qué frecuencia deben emitirse los informes (mensualmente, trimestralmente, semestralmente, etc.) y quién es responsable de generar el informe. Estos informes a la junta permiten que usted y los demás miembros de la junta evalúen la eficacia y la repercusión de la política, y se mantengan informados acerca de las operaciones de su institución. Los informes también deben incluir las medidas tomadas de acuerdo con los poderes delegados y las medidas tomadas como excepciones a la política.

estratégicos. Y debido a que la junta es responsable en última instancia del éxito de su institución, las políticas aprobadas por la junta deben ofrecer orientaciones sólidas a la gerencia.

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

La junta debe asegurarse de que las políticas dirijan y controlen de forma adecuada los asuntos de negocios de la institución. Es por ello que la junta debe reevaluar y revisar las políticas tanto como sea necesario. La junta también es responsable de garantizar que las políticas sean seguidas completamente en todos los niveles de la institución. Una manera de hacer esto es creando un manual de políticas que sirva de referencia autorizada única. Para políticas y procedimientos más complicados, los programas de capacitación pueden ser útiles.

Proporcionar supervisión

Aunque la junta y la gerencia están ambos involucrados en dirigir las operaciones de la institución, la junta directiva tiene la responsabilidad en última instancia de ejercer una supervisión estricta del rendimiento de su institución. Las sesiones ejecutivas son una forma eficaz de que usted y los demás miembros de la junta aborden sus responsabilidades de supervisión. Estas sesiones ejecutivas se celebran en relación con las reuniones programadas de manera regular, pero el personal y los funcionarios de la institución no están presentes. Este enfoque facilitará el debate abierto y sincero entre directores.

Para ejercer una supervisión eficaz, su junta debe hacer lo siguiente:

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

La junta también debe asegurarse de que las operaciones de su institución sean transparentes y que los informes y las divulgaciones a los accionistas, inversionistas y el público sean veraces.

Evaluación del rendimiento financiero y comercial

Evaluar el rendimiento financiero y comercial de su institución implica más que simplemente ver el monto de las utilidades; también tiene que ver con determinar la

calidad de las utilidades y la capacidad de la institución para mantener esas utilidades. Para evaluar la calidad de las utilidades, usted debe entender la totalidad de las operaciones financieras y crediticias de su institución, así como también las relaciones entre las estadísticas de operación.

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

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

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

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

Usted y los demás miembros de la junta deben poder distinguir un rendimiento operativo deficiente; sin embargo, podrían no tener suficiente experiencia en asuntos financieros complejos para evaluar de manera independiente el rendimiento financiero de su institución. Por este motivo, los directores tienen la autoridad para obtener la ayuda de un experto financiero independiente. (Véase “Expertos financieros” en la página 14.) También le recomendamos enérgicamente recibir capacitación en el marco del programa de capacitación para directores de la institución a fin de mejorar o reforzar sus destrezas y conocimientos financieros.

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

- ¿La gerencia está cumpliendo las metas establecidas en el plan de negocios? Si la respuesta es negativa, ¿por qué?

- ¿El nivel de utilidades es constante o errático?
- ¿Las utilidades son el resultado de la implementación exitosa de estrategias o de prácticas contables cuestionables?
- ¿Las utilidades reflejan de manera precisa el panorama financiero de su institución, o están distorsionadas debido a una evaluación incompleta de la calidad de los activos o las pérdidas potenciales?
- ¿Se hace mucho énfasis en los indicadores del rendimiento financiero a corto plazo en lugar de los indicadores a largo plazo?
- ¿Los hallazgos de las revisiones y auditorías internas y externas se entregan sistemáticamente a la junta o al comité de auditoría?
- ¿Los estatutos del comité de auditoría brindan al comité la autoridad adecuada y describen claramente sus responsabilidades? ¿Existe experiencia financiera adecuada en el comité?

En su carácter de director de la junta, no se espera que tenga todas las respuestas, pero debe hacer preguntas y asegurarse de obtener respuestas responsables. Las pautas a la derecha le ayudarán.

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

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

Pautas para la evaluación del rendimiento financiero y comercial

Ser proactivo. No espere hasta que se presenten los problemas para preguntar a los empleados clave de la gerencia sobre el estado y el rendimiento de su institución. Pregúnteles periódicamente.

Asistir a todas las reuniones de la junta. Llegue preparando, después de haber revisado toda la información disponible con antelación.

Hacer preguntas. Asegúrese de que comprende completamente los documentos y las transacciones que se le pide aprobar y los riesgos vinculados a las transacciones.

Tomar decisiones fundamentadas. Si algo es confuso, obtenga una explicación satisfactoria de la gerencia o un experto externo — e insista en que todas las decisiones sean bien documentadas.

Asegurarse de recibir información financiera apropiada. Necesitará esta información para evaluar el rendimiento de su institución. Esta pauta es especialmente importante si usted es miembro del comité de auditoría.

Asegurarse de recibir la cantidad apropiada de información. La gerencia debe proporcionarle la cantidad apropiada de información. Más no necesariamente es mejor, ya que mucha información detallada y muchos informes pueden impedirle concentrarse en los asuntos clave. Al mismo tiempo, muy poca información puede dejar preguntas sin respuesta.

Verificar que el comité de auditoría tenga la experticia financiera adecuada. Su junta depende de la experticia financiera del comité de auditoría para ayudarle a cumplir sus responsabilidades fiduciarias ante los accionistas.

Solicitar informes regulares al comité de auditoría. La junta en pleno debe recibir informes financieros, incluidos los coeficientes financieros clave y los datos relacionados con el rendimiento de las operaciones.

Asegurarse de entender los coeficientes financieros y de calidad de activos. Deberá entender la importancia de estos coeficientes, así como de las tendencias. El apéndice A de este manual describe varios coeficientes financieros clave para ayudarle a entender y hacer seguimiento del rendimiento financiero de su institución.

de los activos y afecta directamente la situación y el rendimiento operativo general de su institución.

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

Algunos de los componentes clave de un sistema eficaz de gestión de la cartera de préstamos son:

- Planificación estratégica de la cartera, incluidas las pruebas de resistencia.
- Políticas y procedimientos de préstamos.
- Orientación de garantía de préstamos.
- Un programa de identificación de riesgos confiable.
- Parámetros de riesgo claramente definidos para diversas concentraciones de cartera.
- Un programa interno de revisión de crédito y garantías.

Aunque no son exhaustivas, las pautas en la siguiente página le ayudarán a evaluar las prácticas de gestión de la cartera de préstamos de su institución.

Cualquier institución puede tener que hacer frente a créditos problemáticos. A veces son el resultado de una falla dentro de la institución, que requiere la acción rápida de la junta para resolver el problema que dio lugar al aumento del riesgo. A veces se deben a circunstancias imprevistas que están fuera del control de la institución, tales como alteraciones de la economía agrícola o desastres naturales.

Sin importar cuál sea la causa, es importante prestar mucha atención a los créditos problemáticos. Debe establecerse un plan correctivo o de cobro para cada crédito problemático. Ocasionalmente, su junta podría querer aprobar el plan individual y recibir informes de progreso periódico si existe el potencial de grandes pérdidas. Pero en todos los casos, su junta debe asegurarse de que se establezcan los planes y que a esos planes — al igual que a las regulaciones pertinentes — se les haga seguimiento.

Un crédito problemático que se descuide tiene más probabilidades de ocasionar pérdidas que uno que sea bien administrado. Aunque pueden ocurrir desviaciones de la calidad aceptable de los activos periódicamente, usted y los demás miembros de la junta son responsables en última instancia de garantizar que los programas de préstamos preserven y aumenten el capital tier 1 y que promuevan la misión de política pública del Sistema independientemente del entorno operativo.

Realización de autoevaluaciones y cumplimiento de los principios éticos

Usted y los demás directores de la junta son responsables de evaluar su eficacia como junta en (1) el logro de operaciones seguras y sólidas y (2) el funcionamiento conforme a las leyes y regulaciones pertinentes. Conforme a lo dispuesto en las

regulaciones de la FCA, deben realizarse evaluaciones anuales de la junta y deben establecerse estrategias para corregir las debilidades identificadas. Su junta necesita un enfoque sistemático para evaluar su propio rendimiento y el de cada uno de sus comités.

La evaluación de la junta debe incluir todas las capacidades de gobernabilidad de la junta, incluido el trabajo de los comités, tanto para circunstancias existentes como previstas. Lo ideal es que las evaluaciones de la junta se realicen en relación con la planificación y la revisión anual de su institución y su gerencia. Las evaluaciones de la junta son también una herramienta útil para identificar las necesidades de capacitación y desarrollo de la junta.

Finalmente, desarrollar un código de ética le ayudará a asegurarse de que usted y los demás miembros de la junta proporcionen supervisión adecuada de su institución, especialmente si usted hace lo siguiente:

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

Los principios éticos sólidos, el cumplimiento de las normas de conducta, un programa eficaz de denuncias y la capacitación y experticia de los directores son todos elementos cruciales de una supervisión eficaz.

Mantenimiento de una relación apropiada con la gerencia

La junta es responsable en última instancia de los asuntos de su institución. Para cumplir con esta responsabilidad y proteger el futuro de su institución, la junta debe asegurarse de que las operaciones cotidianas se gestionen de forma apropiada. En todo momento, usted y los demás directores deben asegurarse de que la gerencia

Pautas para evaluar las prácticas de gestión de la cartera

Revisar las políticas de préstamos y las normas de garantía. Asegúrese de que se establezcan políticas de préstamos y normas de garantía adecuadas para su institución y de que sean actualizadas periódicamente para reflejar la situación crediticia actual.

Evaluar las pruebas de resistencia. Asegúrese de que la gerencia realice pruebas de resistencia para predecir los riesgos de la cartera en diversas condiciones.

Tomar en cuenta las concentraciones de riesgo. Proporcione orientaciones claras para gestionar las concentraciones de riesgo y garantizar que se establezcan los procesos y los controles.

Revisar los resultados de las revisiones de crédito internas. Supervise de cerca los resultados de la revisión de crédito interna y las debilidades detectadas en los procesos y las prácticas de préstamos. Esto incluye las acciones correctivas de supervisión para solucionar los hallazgos de las auditorías. Supervisar los resultados de las revisiones de crédito internas es especialmente importante para los miembros de la junta que también se desempeñen en el comité de auditoría.

Hacer preguntas sobre los cambios en la calidad o el volumen. Solicite a la gerencia que explique completamente cualquier variación en el volumen o la calidad de los préstamos para asegurarse de que entienda el motivo de los cambios en la posición de su institución. La estadística de la calidad de los activos debe mostrar de forma clara y concisa la posición actual y las tendencias históricas de la institución. Por ejemplo, supervisar clasificaciones crediticias, calificaciones de riesgo, volumen sin acumulación de intereses y actividades de servicio/reestructuración de préstamos morosos.

esté cumpliendo con la misión y las metas de su institución. Si bien su junta puede delegar ciertas autoridades a los funcionarios de la institución, tenga cuidado de que la delegación no sea demasiado amplia, y asegúrese de que cumpla con la supervisión y las normas apropiadas. Asimismo, recuerde que ninguna delegación lo eximirá a usted y los demás miembros de la junta de sus responsabilidades legales en relación con el resultado.

Generalmente, una operación sólida y exitosa es dirigida por un buen equipo de gerencia. Es por ello que la función de la junta al contratar y retener gerentes eficaces es uno de los elementos más importantes para el éxito de la institución. La calidad y la fortaleza de la gerencia de su institución pueden ser la diferencia entre el éxito y el fracaso durante momentos económicos difíciles o fluctuaciones en la economía rural.

Las siguientes pautas pueden ayudarle a usted y a los demás miembros de la junta a garantizar que la gestión de su institución sea apropiada.

Pautas para garantizar una gestión apropiada

Contratar un director general que tenga integridad y la experiencia adecuada. Durante la contratación del director general, tenga en cuenta la integridad, formación, competencia técnica y experiencia en gestión y préstamos de cada candidato.

Fomentar los principios cooperativos en su equipo de gerencia. Asegúrese de que la gerencia no solo entienda la filosofía y los principios cooperativos sobre los que se fundamenta su institución, sino que también esté comprometida a implementarlos.

Inculcar una cultura ética. Asegúrese de que su equipo de gerencia establezca una cultura ética sólida para su institución. Asegúrese de que el equipo entienda que la reputación de su institución individual afecta a la reputación del Sistema completo.

Promover un ambiente laboral positivo y profesional. Asegúrese de que la gerencia maneje un ambiente laboral profesional. Asegúrese de que la institución se atenga a las leyes y regulaciones antidiscriminatorias pertinentes. También asegúrese de que se establezcan procedimientos adecuados para reportar e investigar denuncias de violaciones de las leyes y regulaciones antidiscriminatorias.

Establecer normas y medidas de rendimiento claras. Proporcione normas y medidas de rendimiento claras para garantizar que los administradores entiendan completamente las expectativas de rendimiento de la junta y el hecho de que son responsables de llenar esas expectativas.

Instituir un proceso formal para la gestión del rendimiento. Piense en utilizar el comité de compensación u otro comité de la junta para instituir un proceso formal de evaluación del rendimiento de la gerencia, y asegúrese de que las evaluaciones periódicas formen parte del curso normal de las actividades. Al evaluar a la gerencia, puede que quiera utilizar las siguientes medidas del rendimiento:

Establecer controles internos

La FCA enfatiza la necesidad de controles internos sólidos en las instituciones del Sistema, incluyendo controles en las áreas de crédito, operaciones, tecnología de la información, controles internos sobre la presentación de informes financieros (ICFR, internal controls over financial reporting) y otras áreas. Los controles internos eficaces proporcionan seguridad razonable de que los siguientes objetivos serán logrados:

- Objetivos operacionales (tales como metas de rendimiento financiero y protección de activos contra pérdidas).
- Objetivos de presentación de informes (que incluyen una presentación de informes financieros y no financieros internos y externos que sean confiables, oportunos, transparentes y que cumplan las leyes y las políticas).
- Objetivos de cumplimiento (que implican el cumplimiento de las leyes y regulaciones).

- El éxito de los negocios de su institución y el cumplimiento de su misión de política pública.
- El cumplimiento de las leyes y regulaciones pertinentes por parte de su institución.
- La receptividad de la gerencia a las directrices formuladas por la junta.
- La puntualidad, calidad y precisión de las recomendaciones y los informes de la gerencia a la junta.
- El grado de cumplimiento del plan de negocios de la institución por parte de la gerencia.
- El grado en que se han cumplido los objetivos de su institución
- El rendimiento real en comparación con las proyecciones de rendimiento.
- Comparaciones con instituciones similares.
- Los informes de examen de la FCA, los informes de auditoría interna y externa y los indicadores internos del rendimiento en los negocios y la calidad crediticia.

No ignorar un rendimiento deficiente o irregularidades de la gerencia. Si no están cumpliéndose las expectativas de rendimiento, aborde la situación de inmediato. Aunque la comunicación oportuna y eficaz puede evitar que surjan problemas graves, de vez en cuando la junta considerará necesario aplicar sanciones disciplinarias o destituir a administradores por motivos de rendimiento deficiente, deshonestidad, conflictos de intereses u otras razones. Todas estas medidas deben ser documentadas de forma apropiada en los registros oficiales de la institución.

Desarrollar un plan de sucesión para el director general. Revise los planes de contingencia anualmente e incluya la planificación de sucesión para los demás niveles de gestión cruciales, incluidos el director de finanzas, el director de crédito, el asesor general y el director de información. Si ninguna persona en su institución es identificada para suceder al director general, la junta al menos debe identificar a un reemplazo temporal competente y con experiencia en caso de que el cargo de director general esté vacante inesperadamente.

Las regulaciones de la FCA exigen que cada junta directiva de una institución del Sistema adopte una política de control interno que ofrezca orientaciones para establecer un control eficaz sobre y responsabilidad por las operaciones, los programas y los recursos. Sin un sistema eficaz de controles internos, su institución podría verse expuesta a fraude, pérdidas financieras, consecuencias legales, expectativas reglamentarias adicionales y riesgo de la reputación.

Tres líneas de defensa. Hay tres líneas de defensa básicas en la estrategia de gestión de riesgos de una institución:

- La primera línea de defensa es la gestión operativa, que consiste en el personal de negocios y de procesos cuyas actividades crean y/o gestionan los riesgos que afronta la institución. Sus acciones pueden bien sea facilitar o prevenir el logro de los objetivos de una organización.
- La segunda línea de defensa involucra la gestión de riesgos y las funciones de cumplimiento que supervisan el riesgo y respaldan los controles que supervisa la gerencia. Las deficiencias en esta línea pueden retrasar el descubrimiento de riesgos.
- La tercera línea de defensa, la auditoría interna, proporciona seguridad independiente a la junta y a la alta gerencia en lo que respecta a la eficacia de la gestión y el control de riesgos.

Cada línea desempeña una función diferente dentro del marco de gobernabilidad de su institución. Para más información, le recomendamos leer el documento de posición del Instituto de Auditores Internos (Institute of Internal Auditors), “Tres líneas de defensa en una gestión y control de riesgos eficaz” (Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control); el documento está disponible en el sitio web del instituto en <https://na.theiia.org>.

Auditoría interna y revisión. Un programa de auditoría interna y revisión eficaz es un componente esencial del sistema de control interno de una institución. El programa de auditoría interna y revisión evalúa y ofrece seguridad sobre la eficacia de los procesos de control interno, gestión de riesgos y gobernabilidad de la institución. La junta es responsable de establecer, supervisar y mantener un programa de auditoría interna eficaz. Esto quiere decir que la junta o el comité de auditoría debe estar involucrado en la planificación y determinación del alcance de la auditoría interna, la supervisión de las acciones correctivas y del progreso de la auditoría, y la selección del personal principal de la auditoría interna y de cualquier firma de auditoría de tercera parte.

Presentación de informes financieros. La importancia y relevancia de los ICFR a accionistas, inversionistas, reguladores, comités de auditoría, gerencia y auditores sigue creciendo. La gerencia es responsable de supervisar el cumplimiento con las regulaciones de la FCA para garantizar que la institución haya establecido y mantenga ICFR adecuados.

Los ICFR mejoran la calidad de la presentación de informes al identificar prácticas potencialmente dañinas dentro de su institución. Y como se indicó anteriormente, su

comité de auditoría es responsable de la supervisión y la revisión del sistema de controles internos sobre la presentación de informes financieros de su institución.

Se ha demostrado que los ICFR mejoran cuando el comité de auditoría, la gerencia y el auditor reconocen la importancia de los ICFR y trabajan juntos para mejorar los ICFR de la institución. Además, la Corporación Federal de Financiamiento de Bancos de Crédito Agrícola (Federal Farm Credit Banks Funding Corporation) tiene la responsabilidad única de presentar informes consolidados sobre la información de todo el Sistema, incluida la información sobre ICFR, a los inversionistas y al público. Esta información financiera es clave para mantener una reputación sólida y la confianza de los inversionistas en la deuda de todo el Sistema.

Regir las actividades de TI

El uso generalizado de la tecnología en las instituciones del Sistema ha creado una dependencia crucial en la tecnología de la información (TI); como resultado, las instituciones deben abordar asuntos relacionados con el funcionamiento de la TI. Las juntas directivas de las instituciones del Sistema son responsables de planificar y mantener un marco empresarial de TI eficaz y seguro.

Las pautas en el siguiente recuadro pueden ayudarle a usted y a los demás miembros de la junta a garantizar que la gestión de la TI en su institución sea apropiada.

Pautas para TI

Aprobar los planes de la TI. Apruebe los planes, las políticas y los gastos importantes relacionados con la TI, y al mismo tiempo asegúrese de que la gerencia tenga una estrategia de TI eficaz que se alinee con la estrategia empresarial general.

Comprender la infraestructura y los riesgos de la TI de su institución. Aprenda sobre la infraestructura de la TI de la institución y sus componentes, y conozca los temas clave de la TI, tales como las políticas de seguridad de la TI, los conceptos y las actividades de los centros de datos y los riesgos relacionados con la TI. Manténgase informado de los principales proyectos de desarrollo y adquisición de TI y la manera en que estos proyectos apoyan y afectan las estrategias corporativas generales, los objetivos y los presupuestos a corto y largo plazo.

Implementar un marco de control de la TI. Insista en que su institución implemente un marco de control de la TI, incluidas las políticas y procedimientos

de la TI que estén diseñados para garantizar la seguridad y la solidez de su institución y el cumplimiento con la ley, las regulaciones y las prácticas aceptadas cruciales para un sistema de TI operativo.

Solicitar la presentación de informes. Solicite informes periódicos sobre la funcionalidad y seguridad del sistema de la TI, incluidos los informes periódicos del director de seguridad de su institución a la junta o a un comité de la junta (como por ejemplo, el comité de auditoría o de riesgos).

Incluir la seguridad y las operaciones de TI en la revisión de la auditoría interna. Asegúrese de que el programa de auditoría interna y revisión de su institución incluya la seguridad de la TI y las operaciones de TI (por ejemplo, gestión de proveedores y planes de continuidad de negocios) dentro del alcance de la auditoría y que dedique suficientes recursos a estas actividades.

Establecer la compensación

Como entidad corporativa, su institución tendrá un programa de compensación para los empleados y funcionarios de alta jerarquía. El propósito del programa es establecer parámetros para recompensar el rendimiento sin comprometer la seguridad, solidez y misión de su institución. Además de los salarios, el programa de compensación también debe abordar otros beneficios, incluidos:

- Gratificaciones.
- Incentivos a corto y largo plazo.
- Compensación diferida.
- Programas de jubilación y de pensiones, incluidos los programas de pensión complementaria para funcionarios de alta jerarquía.
- Acuerdos ejecutivos de empleo y cese de la relación laboral.
- Planificación de sucesión, disposiciones sobre cambio de control y bonificaciones por retención.

Su institución debe cumplir con los requisitos estatutarios y reglamentarios de compensación y para la divulgación de información al respecto. Puede usar las pautas en la siguiente página para crear un programa de compensación eficaz.

Pautas para los programas de compensación eficaces

Definir su filosofía, objetivos y prácticas de compensación. Asegúrese de que estas prácticas cumplan con las leyes federales, estatales y locales que regulan las relaciones entre el empleador y el empleado.

Asegurarse de que los sueldos reflejen el valor relativo de cada puesto para su institución. Evalúe la posibilidad de usar un estudio de sueldos para comparar las tasas de compensación para puestos similares en organizaciones comparables. Sea diligente y prudente en sus decisiones sobre los programas de compensación.

Supervisar las utilidades. Asegúrese de que su institución disponga de utilidades suficientes para cubrir su programa de compensación y otros costos de operación.

Tener en cuenta el impacto futuro de su programa de compensación. Si su institución proporciona

compensación diferida a los funcionarios o empleados, asegúrese de entender el impacto financiero futuro de financiar la compensación diferida y abordar el impacto que tendrá en la planificación financiera a largo plazo de la institución.

Asegurarse de que su programa de compensación respalde las metas generales. No permita que las políticas y los planes de compensación afecten adversamente las metas, los objetivos o la misión en general de su institución. Tenga esto presente especialmente al considerar los programas de incentivos.

Tener cuidado con el riesgo la reputación. Preste atención a los riesgos relacionados con la reputación que el programa de compensación podría crear para su institución. Especialmente durante momentos económicos difíciles, sea consciente de la manera en que el público y el Congreso podrían percibir el programa de compensación de su institución.



Normas de conducta para directores

Como miembro de la junta directiva, usted tiene deberes fiduciarios para con su institución y sus miembros. Estos deberes se describen normalmente como los deberes de diligencia debida, obediencia y fidelidad. En otras palabras, como director se espera que usted cumpla de manera diligente con sus deberes de buena fe y en beneficio de su institución y sus miembros, y haciendo uso de un criterio independiente e imparcial.

Además, si usted es un director electo, enfrenta otro desafío ya que usted mismo es prestatario de su institución. Por lo tanto, debe ser objetivo cuando tome medidas que puedan afectar sus intereses como prestatario y considerar retirarse de cualquier decisión que sea muy personal para sus intereses.

Cuando actúe a título oficial, sus intereses personales y los de su familia y sus asociados deben estar subordinados a los intereses de la institución y al interés colectivo de sus miembros. Usted debe evaluar los asuntos en términos de los recursos y las capacidades de la institución, la razonabilidad del riesgo y los beneficios, los posibles efectos adversos en su institución y sus miembros y los requisitos de la Ley de Crédito Agrícola. Además, su proceso de toma de decisiones funciona mejor cuando se basa en el examen cuidadoso de toda la información razonablemente disponible y relevante y luego llega a una conclusión que cree de manera honesta y razonable que es la más conveniente para la institución y sus miembros.

Si bien en muchas situaciones puede confiar en las recomendaciones de funcionarios o expertos y en información en registros de negocios para tomar una decisión informada, solo debe hacerlo cuando comprenda completamente el asunto y no tenga ninguna razón para dudar de la información provista.

Como director de una institución del Sistema, usted puede ser personalmente responsable y estar sujeto a sanciones monetarias o de otra índole si comete alguna de estas acciones:

- Utilizar prácticas inseguras o inaceptables.
- Incumplir los mandatos estatutarios o reglamentarios.
- Infringir un deber fiduciario (o permitir que otra persona lo haga).

Usted puede ser responsable ya sea a título individual o conjuntamente con otros miembros de la junta en medidas de cumplimiento de la FCA y en litigios presentados por los accionistas o los inversionistas. Usted también puede ser responsable de agravios intencionales (hechos ilícitos), tales como fraude o tergiversación, cuando

terceros resulten lesionados, aun cuando usted haya tomado las medidas en nombre de su institución.

Sin embargo, pueden hacerse consideraciones respecto de errores honestos. Como director, puede tomar decisiones de buena fe que considere que beneficiarán a la institución y a sus miembros. Incluso si una decisión resulta ser equivocada y ocasiona dificultades a la institución, podría evitar las críticas siempre que la junta pueda demostrar que la decisión fue tomada en base a su propia evaluación de la información disponible. Es por ello que documentar el proceso de toma de decisiones de la junta es tan importante. Asimismo, no dude en pedir asesoramiento legal en asuntos que afecten su función como director.

Como director, tiene la responsabilidad específica de mantener cierta información confidencial. Su función como director le da acceso a información de negocios sensible para la institución para la que trabaja. También tendrá acceso a información de prestatarios individuales. Es su responsabilidad evitar que esa información se difunda a menos que fuera autorizado específicamente.

Conflictos de intereses

Como director, se espera que mantenga altos estándares de laboriosidad, honestidad, integridad, imparcialidad y conducta al desempeñar sus deberes. Para mantener estos estándares, debe evitar los conflictos de intereses. De hecho, a fin de actuar con prudencia, hasta debe evitar que parezca haber un conflicto de intereses.

¿Cómo puede evitar un conflicto de intereses o que parezca haber uno? Antes de atender un asunto de negocios de su institución, pregúntese si usted (o los integrantes de su familia u otros asociados cercanos) pueden beneficiarse del asunto o podría *parecer* que se benefician del mismo. Si la respuesta es sí, consulte a la asesoría legal y/o al funcionario responsable de normas de conducta de su institución para determinar qué hacer. Probablemente se le recomendará que se retire de las deliberaciones o votos sobre el asunto y que se abstenga de intentar influir sobre el voto de otros en el asunto.

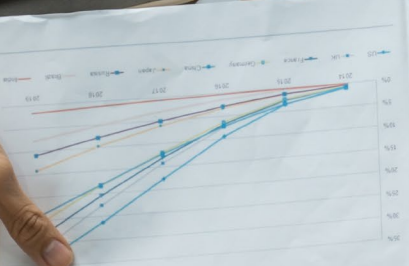
Además, como parte de sus responsabilidades, usted debe divulgar anualmente determinada información personal. Debe divulgar en el informe anual de su institución las afiliaciones con negocios externos en los que se desempeña como director o alto funcionario. También debe divulgar la compensación monetaria y no monetaria recibida de terceros cuando esté actuando a título oficial. La compensación no monetaria incluye obsequios, tales como café, camisetas, comidas, pagos de viajes no reembolsados y uso de propiedad. Sin embargo, de acuerdo con las regulaciones de la FCA, usted no está en la obligación de revelar compensaciones no monetarias si su valor agregado anual es menor de \$5,000.





Business Strategy

SUMMARY REPORT



Lorem ipsum d
sectetur adip
dam nonummy

- Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua.
- Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua.

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

Examen

El Congreso establece que la FCA debe examinar todas las instituciones del Sistema al menos una vez cada 18 meses. Cumplimos con este requisito mediante la realización de un examen de cumplimiento estatutario, pero también podemos hacer otros exámenes según sea necesario.

Un examen es una evaluación objetiva de si su institución está operando de manera segura y sólida y en cumplimiento de las leyes y regulaciones. Los informes de examen no disminuyen su función como director en la supervisión de las operaciones de su institución. Más bien, son herramientas que le ayudan a hacer seguimiento de la seguridad y solidez de su institución y su cumplimiento de las leyes y regulaciones.

Como se discute a continuación, en vez de aplicar el mismo nivel de examen a todas las instituciones, usamos un enfoque adaptado a cada institución en base a su grado de riesgo, la idoneidad de sus sistemas de gobernabilidad y control interno, y otros factores. Este enfoque ha permitido que el proceso del examen sea más eficaz y eficiente. Las instituciones bien administradas y sólidas no requieren la misma cantidad de exámenes y supervisiones que las instituciones más complejas o aquellas que enfrentan dificultades.

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

El informe de examen es una discusión de la situación, la operación y el cumplimiento de las leyes y regulaciones de su institución. También identifica las medidas que requieren atención. Un informe de examen es confidencial y protegido por ley de ser divulgado. Si la divulgación de un informe de examen, o parte de sus contenidos, es necesaria, su institución primero debe obtener consentimiento específico por escrito del departamento legal de la FCA. Además del informe formal del examen, la FCA puede emitir cartas de actividades provisionales durante el período de examen; estas cartas también se consideran informes de examen y deben ser tratadas como tales.

Como director, usted tiene el deber de abordar las conclusiones del informe, tomar las medidas correctivas apropiadas de forma oportuna y asegurarse de abordar

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

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

En ocasiones no estará de acuerdo con todas las conclusiones de los examinadores; sin embargo, siempre debe asegurarse de entender y analizar completamente la base de las conclusiones y el efecto que podría tener en la seguridad y solidez de su institución el hecho de que no aborde y resuelva las inquietudes.

Generalmente, se invita a la gerencia de su institución a participar en las reuniones con los examinadores, pero cada reunión también debe brindar a los miembros de la junta una oportunidad para reunirse en sesión ejecutiva solamente con los examinadores.

Después de un examen, su junta recibirá una calificación numérica general de su institución. El sistema que usan los examinadores de la FCA para determinar las calificaciones se llama Sistema de Calificación de Instituciones Financieras (FIRS, Financial Institution Rating System). Es similar al sistema utilizado por otros organismos federales de regulación financiera. Asimismo, trimestralmente, evaluamos el capital, los activos, la gestión, las utilidades, la liquidez y la sensibilidad a los cambios en las tasas de interés de su institución. (Estas seis características son conocidas colectivamente como CAMELS, por sus siglas en inglés.) Los examinadores de la FCA pueden actualizar la calificación FIRS de su institución como parte de esta evaluación trimestral o en cualquier otro momento, tanto como sea necesario.

Además de asignar una calificación numérica general a su institución, nuestros examinadores asignan una calificación FIRS para cada uno de los componentes CAMELS. Estas calificaciones, que van de uno a cinco (donde uno es la mejor calificación), se explican en la sección EM-1.3 del Manual de Examen de la FCA, que se encuentra en el sitio web de la FCA. Le proporcionamos a usted y a los demás miembros de la junta los resultados de la calificación para darle una perspectiva adicional sobre la condición de la institución que dirige, pero le instamos a centrarse en la base de las calificaciones asignadas y no en las calificaciones en sí.

Enfoque de examen según el riesgo

Históricamente, los riesgos de las instituciones del Sistema se han concentrado en las actividades de préstamos tradicionales. Sin embargo, la complejidad de la exposición consolidada al riesgo de las instituciones se ha incrementado a lo largo de los años a medida que ha aumentado la variedad de los productos de préstamo. Además, las instituciones del Sistema atienden a una mayor diversidad de áreas geográficas y dependen de sistemas de distribución electrónicos. Debido a esta complejidad creciente, la gerencia de la institución debe evaluar los diferentes tipos

de exposición al riesgo que tiene la institución y controlar y gestionar cada riesgo de acuerdo con su importancia. Las evaluaciones de riesgos consolidadas deben ser parte fundamental de la gestión de la institución.

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

La FCA evalúa el riesgo de la institución principalmente según como afecta el capital y las utilidades. Desde el punto de vista del examen y la supervisión, el riesgo es la posibilidad de que los eventos, previstos o imprevistos, puedan tener un impacto adverso en el capital o las utilidades de su institución.

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

A continuación explicamos siete categorías de riesgos. Estas categorías no son mutuamente excluyentes; cualquier producto o servicio puede exponer la institución a múltiples riesgos. Además, las categorías pueden ser interdependientes; el aumento del riesgo en una categoría puede aumentar el riesgo en otras categorías.

Riesgo crediticio: El riesgo actual y potencial para las utilidades o el capital que se deriva del incumplimiento por parte de un prestatario de los términos de un contrato con la institución o derivado de la omisión del prestatario del cumplimiento de sus responsabilidades acordadas. Este riesgo existe en todas las actividades en las que el éxito depende del rendimiento de una contraparte, un emisor o un prestatario. Se presenta siempre que la institución otorga, compromete, invierte o expone de alguna otra manera fondos a través de acuerdos contractuales reales o implícitos, ya sea que se reflejen en o fuera del balance general.

Riesgo de las tasas de interés: El riesgo actual y potencial para las utilidades o el capital que se deriva de las fluctuaciones en las tasas de interés. Este riesgo se deriva principalmente de lo siguiente:

- Diferencias en la sincronización de los cambios en las tasas y los flujos de efectivo (riesgo de desfase en los vencimientos o la revalorización).
- Relaciones de tasas cambiantes entre diferentes curvas de rendimiento que afectan distintos productos (riesgo de base).
- Relaciones de tasas cambiantes en el espectro de los vencimientos (riesgo relacionado con la curva de rendimiento).
- Opciones relacionadas con los intereses implícitas en los activos y pasivos (riesgo relacionado con las opciones).

Riesgo de liquidez: El riesgo actual y potencial para las utilidades y el capital que se deriva de la incapacidad de la institución para cumplir con sus obligaciones a tiempo sin incurrir en pérdidas inaceptables. Este riesgo incluye la incapacidad para gestionar reducciones imprevistas o cambios en las fuentes de financiamiento. También se deriva de la incapacidad para identificar o manejar los cambios en las condiciones de mercado que afectan la capacidad de la institución para liquidar los activos rápidamente y con mínima pérdida de valor. Es esencial disponer de liquidez suficiente para hacer frente a fluctuaciones previstas e imprevistas en el balance general y proporcionar fondos para el crecimiento.

Riesgo de operación: El riesgo actual y potencial para las utilidades y el capital que se deriva de los problemas con la entrega de servicios o productos. Este riesgo trasciende todas las divisiones, los productos y los servicios en una institución financiera. El riesgo de operación es una función de controles internos, tecnología de la información, integridad de los empleados y procesos operativos. Este tipo de riesgo surge a diario en todas las instituciones financieras cuando se procesan transacciones y se suministran servicios.

Riesgo de incumplimiento: El riesgo actual y potencial para las utilidades o el capital que se deriva de las violaciones o el incumplimiento de las leyes, reglas, regulaciones, prácticas prescritas o normas de ética. El riesgo de incumplimiento también se presenta cuando las leyes o reglas que rigen las áreas tales como préstamos a los consumidores y derechos de los prestatarios no se aplican de forma apropiada. Como consecuencia de este riesgo, la institución se expone a multas, sanciones monetarias civiles, pago de daños y la anulación de los contratos. El riesgo de incumplimiento puede ocasionar lo siguiente:

- Menoscabo de la reputación.
- Fuga de clientes.
- Oportunidades de negocios limitadas.
- Menor potencial de expansión.

- Incapacidad de hacer cumplir un contrato.
- Litigio.

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

Riesgo estratégico: El riesgo para las utilidades o el capital que se deriva de:

- La dirección y el control inadecuados.
- Decisiones de negocios imprudentes.
- Incapacidad de alcanzar las metas y los objetivos.
- Incapacidad de seguir la orientación de las políticas.
- Incapacidad de responder a los cambios reglamentarios o en el sector.

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

Riesgo de la reputación: El riesgo para las utilidades y el capital que se deriva de la opinión pública negativa. La opinión pública negativa puede afectar la capacidad de su institución para mantener la credibilidad como una institución viable, así como también su capacidad para establecer nuevas relaciones con otras instituciones financieras. También puede afectar la capacidad de su institución para seguir atendiendo a los clientes actuales o para atraer nuevos clientes. Por ejemplo, incluso actividades sencillas como otorgar préstamos fuera del territorio pueden crear un riesgo de la reputación para las instituciones del Sistema, especialmente cuando esas actividades no son monitoreadas adecuadamente o cuando no se tiene lo suficientemente presente su impacto en sus operaciones generales.

Aunque a veces es difícil de cuantificar, el riesgo de la reputación puede exponer a su institución a litigios, pérdidas financieras o una reducción de la base de clientes. La posibilidad de la exposición al riesgo de la reputación siempre está presente; por consiguiente, la junta y la gerencia deben tener mucha precaución al tratar con los clientes y la comunidad.

Supervisión y cumplimiento

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

Usamos tres niveles de supervisión para diferenciar nuestros programas de supervisión:

- La **Supervisión normal** se usa para instituciones con un perfil de riesgo satisfactorio, en el que la junta y la gerencia han demostrado la capacidad de tomar medidas correctivas en el curso normal de las operaciones.
- La **Supervisión especial** se usa para corregir debilidades en instituciones que tengan debilidades significativas, pero en las que se considera que la junta y la gerencia están dispuestas y son capaces de tomar medidas correctivas.
- La **Supervisión de cumplimiento** se usa cuando el perfil de riesgo de una institución no es satisfactorio y se considera que la junta y la gerencia no son capaces o no están dispuestas a tomar las medidas correctivas necesarias.

Cada situación es única y requiere de una solución de supervisión personalizada.

El Congreso otorgó a la FCA autoridades de cumplimiento para garantizar que las instituciones, las juntas, las gerencias y las partes conexas cumplan con las leyes y regulaciones y operen de manera segura y sólida. Estas autoridades nos permiten imponer medidas de cumplimiento correctivas o disciplinarias a juntas directivas, de funcionarios y de otros particulares.

Podemos usar estas autoridades de cumplimiento cuando exista una violación de una ley, regla o regulación. También podemos usarla cuando una institución, director, funcionario o persona lleve a cabo una práctica insegura o inaceptable. Las acciones de cumplimiento incluyen celebrar acuerdos por escrito; emitir órdenes de cese y desistimiento; evaluar sanciones monetarias civiles; y destituir o sancionar a funcionarios, directores u otros, o prohibirles participar en los asuntos de una institución del Sistema.

El Apéndice B proporciona información adicional sobre los niveles de supervisión y cada tipo de acción de supervisión o cumplimiento disponible.



Conclusión: Algunos principios rectores

Ejercer exitosamente como director en la junta de un banco o asociación del FCS puede ser retador, pero seguir estos principios rectores le ayudará a afrontar los retos.

Conocer las leyes y regulaciones. Lea y entienda la Ley de Crédito Agrícola y las regulaciones de la FCA. (Pida a la gerencia que le proporcione la información o descárguela del sitio web de la FCA.)

Actuar como fiduciario. Como fiduciario, usted debe pensar y actuar de forma independiente y en beneficio de su institución. Siempre recuerde que usted es el representante de los accionistas y que está al servicio de sus intereses colectivos. Usted debe evaluar los asuntos en términos de los recursos y las capacidades de la institución, la razonabilidad del riesgo y los beneficios y los posibles efectos adversos para su institución y sus accionistas.

Estar bien informado. Lea con ojo crítico los estados financieros y los informes presentados a la junta, los informes de la gerencia y los Informes de Examen. Si algo no está claro o necesita más explicación, haga preguntas. Siempre pregúntese si tiene suficiente información para tomar una decisión fundamentada y, de no ser así, investigue dónde puede encontrar la información que necesita. Es su responsabilidad estar bien informado acerca de la institución, su entorno de negocios y las prácticas de mercado actuales antes de tomar medidas como director.

Delegar con sabiduría. Las exigencias de los negocios y las normativas legales que rigen el desempeño de la junta de su institución requieren que usted se desempeñe con dedicación y vigilancia. Es imprescindible insistir en que, aunque usted puede delegar tareas, nunca puede delegar sus responsabilidades como director. Aun cuando se le recomienda y en algunos casos se le exige usar los comités de la junta, los comités no le eximen de su responsabilidad particular respecto a las decisiones que tome o por actuar para garantizar que las operaciones de la institución se deleguen a personas dignas de confianza.

Evitar conflictos de intereses. Conozca las regulaciones de la FCA referentes a los conflictos de intereses y las normas de conducta. Antes de atender un asunto de negocios de la institución, pregúntese si usted (o los integrantes de su familia u otros asociados cercanos) pueden beneficiarse de dicho asunto. De ser así, consulte a la asesoría legal de su institución y al funcionario responsable de normas de conducta para determinar cómo resolver el conflicto. Puede que tenga que retirarse de las deliberaciones de la junta y abstenerse de votar sobre el asunto. Cuando tenga dudas,

la manera prudente de proceder generalmente será divulgar el conflicto y abstenerse de debatir o votar sobre el asunto.

Hacer uso del asesoramiento. No dude en pedir asesoramiento legal en relación con investigaciones internas, el cumplimiento de la regla de discrecionalidad empresarial u otros asuntos que influyan sobre su función como director.

Seleccionar y retener a ejecutivos competentes. El factor más importante en el éxito de una institución es la calidad de su gestión. Una mala gestión es casi siempre la causa cuando surge un problema grave o fracasa una institución. Usted debe conocer las actividades de la gerencia en su totalidad. La detección temprana de los problemas de gestión puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso de su institución.

Entender el “por qué” que motiva las acciones de su institución. Si un asunto es presentado a la junta para una decisión o si la gerencia está dando reporte a la junta sobre las medidas que tomará, asegúrese de no solo entender lo que se está decidiendo sino primordialmente el por qué se está tomando la medida. Entender el “por qué” revela las motivaciones detrás de la acción y ofrece un entendimiento más claro del posible impacto de la medida.

Estar atento a los riesgos. Usted debe conocer los distintos riesgos que enfrenta su institución, la magnitud de esos riesgos y la capacidad de la gerencia de limitar los riesgos que asuma a un nivel aceptable de acuerdo con la estrategia de la junta. Para manejar esos riesgos, usted y su junta deben establecer un sistema que sea adecuado para el tamaño y la complejidad de las operaciones de su institución. Idealmente, la junta y la gerencia trabajarán conjuntamente para asegurarse de identificar, cuantificar, supervisar y controlar los riesgos de manera adecuada. La gestión de riesgos es un proceso continuo que involucra a toda la organización, pero las instituciones más grandes pueden querer establecer una función de la gestión de riesgos independiente y separada.

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

Estos principios se basan en el supuesto de que usted está haciendo un esfuerzo honesto para atender de manera justa a la institución, cumplir las leyes y regulaciones y seguir prácticas aceptables.

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





Apéndice A: Situación financiera y coeficientes financieros clave

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

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

Los informes financieros deben presentar información sobre las operaciones y las tendencias financieras actuales en las áreas de riesgo crediticio, utilidades, riesgo de liquidez y riesgo de las tasas de interés. Periódicamente deben discutir resultados financieros en relación con las metas y objetivos del presupuesto y del plan de negocios de su institución. También deben incluir periódicamente comparaciones con los informes financieros de instituciones similares. Si los informes financieros indican que la institución no está cumpliendo un presupuesto o una meta de planificación de negocios o si hay una diferencia significativa entre los informes financieros de su institución y los informes de instituciones similares, la gerencia debe explicarlo. Para que la información financiera sea útil, debe ser precisa, oportuna y concisa, y debe ser presentada en un formato fácil de entender.

La FCA proporciona dos informes que le pueden resultar especialmente útiles: El Informe de Rendimiento Uniforme (UPR, Uniform Performance Report) y el Informe de Rendimiento Uniforme de Instituciones del Sector (UPPR, Uniform Peer Performance Report). Como se describió en la página 9 de este manual, estos informes se basan en los datos del Informe Financiero que su institución presenta a la FCA cada trimestre. El UPR y el UPPR incluyen datos y coeficientes financieros en las áreas de capital, calidad de activos, utilidades, liquidez y sensibilidad. Para más información, lea las descripciones de los informes en la página de Informes Financieros del FCS en el sitio web de la FCA.

Hay dos niveles de acceso al UPR y el UPPR — uno privado y uno público. Su institución tiene una contraseña que permite acceder a las versiones privadas del UPR y el UPPR de su institución.

Si lo desea, puede solicitar a la gerencia que le proporcione periódicamente la versión privada del UPR y el UPPR de su institución. En vista de que los coeficientes financieros individuales pueden calcularse usando diferentes metodologías, los coeficientes presentados en el UPR y el UPPR pueden diferir de los coeficientes que la gerencia de su institución proporcione a la junta. Debe pedir a la gerencia que explique cualquier diferencia significativa.

Además del UPR y el UPPR, el Informe de Tendencia de Seis Trimestres y el Informe de Tendencia de Seis Años también pueden ser útiles. Estos informes son similares al UPR y el UPPR, pero ofrecen perspectivas de tiempo diferentes (seis trimestres o seis años de datos y coeficientes) para ayudarle a evaluar las tendencias en los distintos coeficientes durante un período prolongado.

La sección EM-1.3 del Manual de Examen de la FCA, “Sistema de Calificación de Instituciones Financieras,” explica cómo se asignan las calificaciones a instituciones particulares. Las calificaciones incluyen las calificaciones por componente para el capital, los activos, la gestión, las utilidades, la liquidez y la sensibilidad (CAMELS) y una calificación compuesta. La Guía del FIRS, incluida en EM-1.3, ofrece información más específica sobre las calificaciones, incluidas las características de cada calificación y las referencias comparativas de coeficientes financieros que nuestros examinadores utilizan al asignar las calificaciones compuestas y por componente.

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

Capital

Como director, usted es responsable de asegurarse de que su institución tenga suficiente capital para lograr su misión, sus metas y sus objetivos. El capital permite amortiguar pérdidas, ofrece seguridad a los inversionistas y accionistas en relación con la estabilidad y viabilidad de su institución, sustenta el crecimiento de los activos y contribuye con la base de utilidades de su institución.

Usted debe entender tanto la cantidad como la calidad del capital de su institución. Los componentes principales de la base de capital deben ser estables y estar disponibles oportunamente para absorber pérdidas. También debe entender y supervisar las principales exposiciones al riesgo del capital — más notablemente los riesgos crediticios — y estar listo para ajustar las estrategias de capital cuando sea necesario. Finalmente, debe entender la relación entre el crecimiento de activos y la acumulación de capital (la “tasa de crecimiento sostenible”) y cualquier estrategia de gestión conexas para mantener los niveles de capital. Para mayor explicación sobre la suficiencia de capital, véase la Sección EM-11.1 de nuestro Manual de Examen.

La planificación de capital es crucial para garantizar operaciones seguras y sólidas y la viabilidad. Las regulaciones de la FCA exigen que la junta directiva de su institución establezca, adopte y mantenga planes de suficiencia de capital formales por escrito como parte de sus planes financieros. La planificación de capital toma en cuenta eventos y circunstancias que podrían poner exigencias en los recursos de su institución y desarrolla estrategias para cumplir con dichas exigencias. La planificación de capital empieza con una evaluación interna de las necesidades de capital. Esta evaluación interna incluye las pruebas de resistencia. Los resultados de la evaluación ayudarán entonces a su junta a establecer metas de capital para su institución.

Metas de suficiencia de capital

Su junta debe establecer metas de suficiencia de capital — o “medidas clave de capital” — para cada una de las medidas definidas en las regulaciones de la FCA, parte 628, subparte B. Estas metas deben asegurar que el capital sea suficiente para:

- Proteger contra adversidades.
- Sobrevivir a pérdidas inesperadas.
- Proveer para una viabilidad financiera permanente de la institución.
- Proveer para el crecimiento necesario para cumplir con las necesidades de los prestatarios.

Si bien las regulaciones definen los coeficientes de capital mínimos y los fondos de emergencia conexos, las normas mínimas especificadas en virtud de las regulaciones no deben ser adoptadas como la meta de capital óptimo en el plan de suficiencia de capital de su institución.

Determinar las necesidades de capital

Su junta directiva se encarga de establecer estas metas de capital en base al perfil de riesgo y las circunstancias particulares de su institución. La junta debe evaluar las necesidades de capital de su institución al menos una vez al año, tomando en cuenta el entorno operativo, el riesgo de la cartera, las perspectivas de crecimiento y otros riesgos que afronte su institución.

Las pruebas de resistencia son un elemento crucial en la planificación de suficiencia de capital. Estas ayudan a establecer y respaldar el apetito de riesgos de la junta, definir límites, ajustar estrategias y desarrollar planes de acción para diferentes situaciones hipotéticas. Usted y los demás miembros de la junta deben supervisar cuidadosamente los niveles de capital en su institución y responsabilizar a la gerencia de alcanzar las metas de capital establecidas. La presentación de informes de la gerencia debe ser lo suficientemente regular como para permitir que la junta supervise y entienda las tendencias y asuntos claves en relación con el capital y facilitar decisiones de gestión de capital eficaces.

Programas de distribución de capital

Su junta también es responsable de dirigir los programas de distribución de capital de su institución. Las distribuciones de capital, que están sujetas a requisitos regulatorios de la FCA de aprobación previa, pueden afectar de manera significativa la capitalización general de una institución. Por esta razón, nunca debe poner las decisiones de declaración de distribuciones de capital en piloto automático. Estas decisiones deben estar basadas en la suficiente diligencia debida, y las distribuciones de capital deben ser ajustadas oportunamente cuando sea necesario para alcanzar metas de capital y cumplir con los requisitos regulatorios.

Además, su junta debe gestionar cuidadosamente las expectativas de los miembros para asegurar que las distribuciones de capital pueden ser ajustadas sin riesgo significativo de la reputación. Por ejemplo, cualquier anuncio publicitario de distribuciones de capital como parte de mensajes de mercadeo debe divulgar claramente que las distribuciones pueden variar según los cambios en el rendimiento financiero, los requisitos de capital, el crecimiento de activos, los riesgos emergentes y otros asuntos. Las declaraciones de excedentes más frecuentes, tales como aquellas hechas trimestral o semestralmente, también pueden dificultar el manejo de las expectativas de los miembros y del riesgo de la reputación al momento de ajustar distribuciones en respuesta a condiciones cambiantes. Los excedentes típicamente deben ser declarados anualmente junto con las actualizaciones de planes financieros y de capital.



Las regulaciones exigen que su plan de capital haga lo siguiente:

- Tratar los pagos de excedentes proyectados y otras acciones que pueden reducir el capital.
- Identificar el plazo mínimo en el que ciertas acciones pueden ser amortizadas y pagadas a los prestatarios.

Le recomendamos revisar la sección EM-11.2 de nuestro Manual de Examen para más explicación sobre la gestión de capital.

Coeficientes/medidas clave de capital

Coeficientes de capital reglamentarios: El régimen reglamentario para el capital de la FCA es muy consistente con las normas de capital Basilea III aplicadas por otros organismos federales de regulación financiera exceptuando los casos en los que las normas han sido modificadas para ajustarse a la estructura cooperativa del Sistema. La FCA ha definido y establecido niveles reglamentarios mínimos para los siguientes coeficientes:

- Coeficiente de capital tier 1 de capital ordinario (CET1, common equity tier 1) (4.5%).
- Coeficiente de capital tier 1 (6.0%).
- Coeficiente reglamentario de capital total (8.0%).
- Coeficiente de capital permanente (7%).
- El coeficiente de apalancamiento tier 1 (4%, del cual al menos el 1.5% debe estar compuesto por utilidades retenidas no asignadas y determinado capital social considerado equivalente a las utilidades retenidas no asignadas).

Los coeficientes de capital permiten conocer la composición del capital, la fortaleza financiera de la institución y la capacidad para financiar el crecimiento futuro.

Las definiciones de estos coeficientes se explican en las regulaciones de la FCA. Los primeros cuatro coeficientes generalmente expresan distintos componentes del capital como un porcentaje de los activos ponderados en función del riesgo. El CET1 está compuesto por los componentes del capital de la más alta calidad (por ejemplo, utilidades retenidas no asignadas) — elementos con la mayor capacidad de permanencia cuando la institución enfrenta dificultades.

El coeficiente de apalancamiento tier 1 es una medida de apalancamiento financiero. A diferencia de los otros coeficientes, el valor de los activos en este coeficiente no está ponderado en función del riesgo. Este coeficiente está diseñado para limitar la acumulación de apalancamiento en el Sistema y sirve como piso del capital financiero para asegurar que todas las instituciones mantengan un monto mínimo de capital, sin importar el riesgo. Al menos 1.5% del monto mínimo reglamentario de apalancamiento tier 1 del 4% debe estar compuesto por utilidades retenidas no asignadas y determinado capital social considerado equivalente a las utilidades retenidas no asignadas tal como se define en las regulaciones. Este requisito garantiza

que el capital incluya más que simplemente el capital de los accionistas y el capital externo; también garantiza que haya un colchón de utilidades retenidas para proteger de pérdidas las inversiones de sus miembros.

Las regulaciones de la FCA también establecen fondos de emergencia específicos que deben mantenerse sobre los montos mínimos reglamentarios definidos para cada una de estas medidas. Si los niveles de capital caen por debajo de los fondos de emergencia definidos, las regulaciones imponen límites en los excedentes y determinadas bonificaciones de gerencia que pueden pagarse.

Activos adversos en relación con el capital reglamentario total: Esta medida compara los activos adversos y otras propiedades con el coeficiente de capital reglamentario total, que incluye las reservas ajustadas para pérdidas crediticias. Este coeficiente mide la capacidad de asumir riesgos y la amenaza a la base de capital de la institución que representa la calidad de los activos. Los activos criticados o sin acumulación de intereses pueden ser sustituidos en el numerador de este coeficiente para obtener otras perspectivas.

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

- La posición de capital está disminuyendo o se encuentra por debajo de la meta de capital óptima de la junta o por debajo de los niveles de capital aprobados en el plan de negocios.
- El crecimiento de los activos excede el crecimiento del capital de la institución.
- Los activos criticados, adversos o sin acumulación de intereses están aumentando, indicando que el riesgo de la cartera está creciendo.
- Los coeficientes de capital se encuentran considerablemente por debajo de los coeficientes de capital para instituciones similares.
- Los niveles de capital se acercan a los requisitos de capital reglamentario mínimo de la institución o al fondo de emergencia.

Utilidades

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

Al igual que con el capital, las utilidades deben ser entendidas en términos de cantidad y de calidad. Las fuentes de utilidades de alta calidad son estables, recurrentes, sostenibles a largo plazo, controlables y centrales para el negocio principal y la misión de la institución. Los ingresos por intereses en préstamos es un ejemplo

de una fuente de utilidades de alta calidad. Las utilidades no deben depender de fuentes de ingresos inusuales, infrecuentes o incontrolables.

La filosofía de su junta con respecto a las utilidades debe estar claramente documentada en los planes de negocios y de capital de su institución. Las filosofías y las estrategias relativas a las utilidades abordan la composición del ingreso, reflejan el entorno competitivo y se refieren a la necesidad de generar una rentabilidad sobre los activos aceptable.

Las instituciones del Sistema generan la mayoría de sus utilidades de los préstamos, por lo que las estrategias relativas a los precios y la estructura de los préstamos juegan un papel fundamental en el rendimiento de las utilidades. Una filosofía de maximizar los diferenciales de tasas de interés dentro de límites competitivos, y luego distribuir los reembolsos de excedentes a los miembros al final del año una vez que se hayan cumplido las necesidades de capital, es típicamente compatible con una filosofía sólida de “ganárselo primero.” Tal filosofía facilita un rendimiento sólido de las utilidades, favorece la capacidad de la institución para sobrellevar adversidades, ofrece más flexibilidad para gestionar el capital, y es visto favorablemente por partes externas, particularmente agencias de calificación e inversionistas.

Indudablemente, las utilidades están ligadas directamente con los precios. Las regulaciones de la FCA exigen que su junta tome un papel activo en el establecimiento



de las estrategias de precios de su institución. Su junta debe establecer políticas de precios y formular tasas de interés bien sea en base a cada caso o a través de un plan de tasas de interés establecido por la junta en función del cual debe operar la gerencia. La junta y la gerencia deben asegurarse de que el programa de precios de préstamos esté alineado con las iniciativas y objetivos estratégicos de negocios generales.

Su supervisión de las utilidades debe centrarse en la cantidad, la calidad y la tendencia de las utilidades. Las reducciones de la cantidad y la calidad de las utilidades se relacionan frecuentemente con el riesgo de las tasas de interés o el riesgo crediticio excesivo o manejado de forma inadecuada, precios inadecuados de préstamos o costos operativos elevados. Mantener los gastos bajo control contribuye a la calidad y la durabilidad de las utilidades. La rentabilidad generalmente decae cuando los gastos crecen más rápidamente que los ingresos sostenibles.

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

- Las cantidades presupuestadas en las partidas de ingresos y gastos varían considerablemente.
- La rentabilidad sobre el activo, la rentabilidad sobre el capital o los márgenes de interés neto son considerablemente diferentes en comparación con períodos anteriores.
- El rendimiento de las utilidades es inconsistente o inestable.
- El margen de interés neto o los ingresos por intereses netos están disminuyendo.
- Los coeficientes de utilidades clave se comparan desfavorablemente con los del grupo de instituciones similares.
- Su institución está dependiendo cada vez más de utilidades provenientes de fuentes de baja calidad o de fuentes que no son centrales para el negocio principal de la institución.
- La rentabilidad sobre el capital está considerablemente por debajo del crecimiento de los activos, lo que indica que las utilidades son insuficientes para capitalizar el crecimiento aun cuando todas las utilidades son retenidas.

La gerencia también debe proporcionar informes a la junta mostrando las tendencias de las utilidades y sus impulsores clave; estos informes también deben describir el rendimiento en relación con los planes y presupuestos establecidos.

Coefficientes/medidas clave de utilidades

Rentabilidad sobre los activos promedio: Bien sean los ingresos netos correspondientes a los 12 meses anteriores o los ingresos netos del año hasta la fecha (anualizado) dividido entre el promedio del total de activos para el periodo. Este coeficiente mide la eficacia con la que la institución usa sus activos para generar utilidades.

Margen de interés neto: Bien sean los ingresos por intereses netos correspondientes a los 12 meses anteriores o los ingresos por intereses netos anualizados (ingresos por intereses menos gastos por intereses) divididos entre el promedio de activos generadores de intereses para el periodo. Este margen refleja los costos de financiamiento, los precios de los préstamos y las prácticas de inversión.

Coefficiente de eficiencia: Total de gastos no vinculados con intereses correspondientes a los 12 meses anteriores dividido entre la suma de los ingresos por intereses netos y los ingresos que no devengan intereses (los ingresos que no devengan intereses incluyen los ingresos recibidos por excedentes) de los 12 meses anteriores. Este coeficiente muestra cuántos centavos de gastos generales se utilizan para generar \$1 de ingresos.

Gastos operativos con relación al promedio de artículos de préstamo: El total de gastos operativos dividido entre el promedio de préstamos brutos. Este coeficiente mide la eficiencia operativa en términos de la relación entre los costos operativos y los activos de los préstamos.

Rentabilidad sobre el capital social promedio: Los ingresos netos del año hasta la fecha divididos entre el promedio del capital social (capital neto). Este coeficiente muestra la rentabilidad de la inversión del accionista.

Liquidez

La liquidez representa la capacidad de una institución para financiar activos y cumplir con las obligaciones a su vencimiento sin incurrir en pérdidas inaceptables o afectar negativamente las operaciones diarias y la situación financiera de la institución. La liquidez es fundamental para la viabilidad permanente de cualquier empresa, y mantener la liquidez es una de las responsabilidades clave de la gestión en una institución financiera. La liquidez suficiente es esencial para responder a fluctuaciones en el balance general previstas e imprevistas y hacer frente a contingencias.

Entre las posibles señales de alerta de que el riesgo de liquidez está aumentando se encuentran:

- Han ocurrido acontecimientos negativos reales o percibidos, que afectan las percepciones del mercado del Sistema y la solvencia de la institución, en el entorno operativo interno o externo.
- Disminuciones de la calidad de los activos han deteriorado los márgenes de la base del empréstito de asociaciones individuales y afectado negativamente las calificaciones del acuerdo contractual de rendimiento interbancario (CIPA, Contractual interbank performance agreements) del distrito.
- El rendimiento o las proyecciones financieras se han visto reducidos, presentando un riesgo para el cumplimiento de los convenios de acuerdos financieros generales para asociaciones o para las calificaciones del CIPA y el acceso al mercado de los bancos.

- Las agencias calificadoras han disminuido o anunciado que podrían disminuir la calificación crediticia del Sistema o de una de sus instituciones.
- Las medidas de días bancarios de liquidez se acercan al mínimo reglamentario.
- Los diferenciales entre las tasas de interés de la emisión de deuda del Sistema y las tasas de emisiones comparables de la Tesorería o de otras empresas patrocinadas por el gobierno se han ampliado.

Su junta directiva debe mantener políticas y estrategias para la gestión de la liquidez, crisis de liquidez o eventos de financiamiento imprevistos.

La principal fuente de liquidez del Sistema es su acceso a los mercados de capitales de deuda. Los bancos del FCS obtienen el financiamiento para sustentar sus asociaciones y la liquidez a través de bonos vendidos a los inversionistas a través de la Corporación Federal de Financiamiento de Bancos de Crédito Agrícola (Corporación de Financiamiento). Los cuatro bancos son responsables de forma conjunta y particular de bonos emitidos a través de la Corporación de Financiamiento y han implementado un acuerdo de acceso al mercado para promover la responsabilidad legal y la gestión prudente en todo el Sistema.

Los bancos del FCS también mantienen fuentes secundarias de liquidez albergando un inventario de inversiones líquidas y de alta calidad gestionadas en cumplimiento con las regulaciones de la FCA. Otras fuentes de liquidez pueden incluir líneas de crédito de prestamistas comerciales. Aunque estas líneas de crédito pueden proporcionar una fuente alterna de liquidez en períodos normales, pueden volverse costosas o disiparse rápidamente en un entorno operativo adverso.

Todas las instituciones del Sistema, incluyendo las asociaciones, tienen la responsabilidad de mantener operaciones financieras sólidas. Mantener operaciones sólidas ayuda a preservar el acceso sin restricciones a los mercados de deuda y a mantener la percepción del mercado de la solvencia del Sistema.

Debido a que la principal fuente de liquidez de una asociación es el banco financiador, la junta de una asociación debe garantizar que su institución cumpla con el acuerdo financiero general que celebra con el banco financiador. El incumplimiento de los términos del acuerdo podría traducirse en mayores costos de intereses, cargos, sanciones o suspensión del financiamiento. Cada una de estas consecuencias podría afectar la rentabilidad y aumentar el costo del empréstito de la asociación y, en última instancia, el costo crediticio para los prestatarios.

Los bancos y las asociaciones usan principios muy diferentes de gestión de liquidez. Las necesidades de liquidez de un banco son motivadas principalmente por la demanda de liquidez en sus asociaciones afiliadas. Por ello, un banco debe tratar de mantener un flujo monetario suficiente para financiar las operaciones, pagar el servicio de las deudas, atender los compromisos de financiar préstamos directos a asociaciones y préstamos a otros prestatarios y disponer de fondos para situaciones imprevistas.

Coeficientes/medidas clave de liquidez

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

Calificación del acuerdo contractual de rendimiento interbancario: Una calificación que cuantifica el rendimiento y el riesgo de un distrito. El CIPA es un acuerdo entre todos los bancos del FCS y la Corporación de Financiamiento. El acuerdo define la metodología para calcular la calificación y establece las calificaciones mínimas requeridas. La calificación CIPA incorpora mediciones de capital, calidad de activos, utilidades, liquidez y sensibilidad al riesgo de las tasas de interés. La situación y el rendimiento financiero del banco y de todas las asociaciones del distrito influyen en la calificación CIPA de cada distrito.

Calidad de los activos que respaldan el préstamo directo: Medición de la calidad de los activos que respaldan el préstamo directo del banco financiador. Esta medida, que solo aplica a las asociaciones, mide la cantidad de activos de alta calidad disponibles para garantizar el préstamo directo con el banco financiador de la institución. Las medidas adicionales de la calidad de los activos que respaldan el préstamo directo de una asociación incluyen los préstamos calificados como “aceptables” y “mención especial” como un porcentaje del préstamo directo, así como los activos con acumulación de intereses como porcentaje del préstamo directo.

Sensibilidad al riesgo de las tasas de interés

La sensibilidad al riesgo de las tasas de interés (IRR, Interest rate risk) es el riesgo de los cambios en las tasas de interés que podrían afectar negativamente las utilidades y el capital de una institución. El IRR es un riesgo inherente de las instituciones financieras, y puede volverse excesivo a menos de que se maneje de forma apropiada. El programa de gestión del IRR de la institución incluye las políticas, los procedimientos y los sistemas utilizados para identificar, cuantificar y gestionar este riesgo. El apetito de riesgo de la institución, en combinación con la eficacia del programa de gestión del IRR, determinará si el nivel de exposición plantea preocupaciones de seguridad y solidez.

La gestión del IRR difiere entre los bancos del FCS y las asociaciones de préstamo directo. Las regulaciones de la FCA establecen expectativas de referencia para los programas de gestión del IRR en los bancos del FCS y extienden estos requisitos a cualquier institución del Sistema con IRR que pueda conducir a disminuciones significativas en el ingreso neto o en el valor de mercado del capital.

Los distritos han centralizado la mayoría de funciones de gestión de activos-pasivos en el banco financiador y utilizan la fijación de precios de transferencia para aislar a las asociaciones de la mayoría de fuentes de IRR. Sin embargo, algunos distritos permiten mayor flexibilidad en cuanto a estrategias de financiamiento de asociaciones, lo que puede exponerlas a un mayor IRR.

A pesar de que la gerencia de alta jerarquía es responsable de la gestión diaria del IRR, los directores de la junta en todas las instituciones del Sistema deben entender las fuentes y la naturaleza del IRR en sus instituciones. Su junta debe formular políticas de IRR y garantizar que se establezcan procedimientos para prácticas adecuadas de activos-pasivos que disminuyan la exposición a niveles excesivos de IRR. Su junta también debe proporcionar supervisión para garantizar que la gerencia identifique, cuantifique, supervise y controle eficazmente el IRR.

Los procesos de gestión de IRR deben ser acordes con los riesgos gestionados, y la política de su junta debe establecer límites explícitos de exposición al IRR de la institución. La política de su junta también debe ofrecer orientación para la medición y la gestión del IRR. El documento de posición e interpretación legal de la FCA “Gestión del riesgo de las tasas de interés” (Interest Rate Risk Management, BL-072) ofrece orientación sobre cómo establecer un marco de gestión del IRR eficaz y cómo cambia dependiendo de las exposiciones al IRR.

Las posibles señales de alerta de que su institución está excesivamente sensible al riesgo de mercado o de que la gestión del IRR está siendo insuficiente incluyen:

- Los ingresos por intereses netos muestran una volatilidad significativa en respuesta a los movimientos de la tasa de interés del mercado.
- La gerencia no está operando dentro de los límites para la exposición a IRR establecidos por la junta.
- La cantidad de y la tendencia en la exposición a IRR está aumentando.
- Su institución tiene un volumen de activos elevado o creciente con opciones implícitas no cubiertas. Por ejemplo, los préstamos o las inversiones de tasa fija con posibilidad de pago anticipado completo pueden presentar un riesgo para las utilidades y el capital social cuando no están cubiertos con financiamiento disponible o equiparado con tasas de transferencia.
- Los informes de la gerencia no identifican ni cuantifican las principales fuentes de IRR de manera clara y oportuna.
- Su institución no tiene una revisión o auditoría independiente del proceso de gestión del riesgo de las tasas de interés.

Coeficientes/medidas clave de sensibilidad

Simulaciones de ingresos por intereses netos y valor de mercado del capital social: La simulación de ingresos se utiliza para predecir cómo cambian los ingresos por intereses netos en respuesta a los cambios en las tasas de interés. Las simulaciones del valor de mercado del capital social muestran posibles cambios en el valor de mercado de los activos, pasivos y partidas fuera del balance como resultado de las fluctuaciones en las tasas de interés y el impacto que estos cambios tienen en la posición del capital de la institución.

Estas dos simulaciones muestran el cambio porcentual en los ingresos por intereses netos y el valor de mercado del capital social para un cambio dado en las tasas

de interés del mercado. Todas las instituciones deben realizar simulaciones periódicas de los ingresos por intereses netos. La simulación del valor de mercado es especialmente importante en instituciones grandes y complejas que manejan fuentes significativas de IRR. La confiabilidad del sistema de medición depende en gran medida de la calidad de los datos y los distintos supuestos utilizados en el modelo; por consiguiente, se justifica prestar especial atención a estas áreas.

Análisis de brechas: La diferencia entre los activos y los pasivos que se vencen o se revalorizan en un plazo dado se conoce como brecha periódica. La posición de brecha de una institución indica la manera en que los cambios de las tasas de interés pueden afectar sus ingresos por intereses netos. Aunque los informes de brechas pueden resultar útiles para entender las exposiciones al riesgo de las tasas de interés, las instituciones con una exposición al riesgo significativa o instrumentos financieros complejos no deben depender solamente del análisis de brechas para establecer los límites de la exposición al riesgo de las tasas de interés o para medir la exposición en comparación con esos límites.

Análisis de duración: Es una medición de la sensibilidad del valor de un activo o un pasivo a las fluctuaciones en las tasas de interés. Las medidas de la duración tales como la “duración del capital social” o la “brecha de duración” pueden utilizarse para analizar los efectos de los cambios de las tasas de interés en el valor de los activos, los pasivos y la posición de capital de una institución.



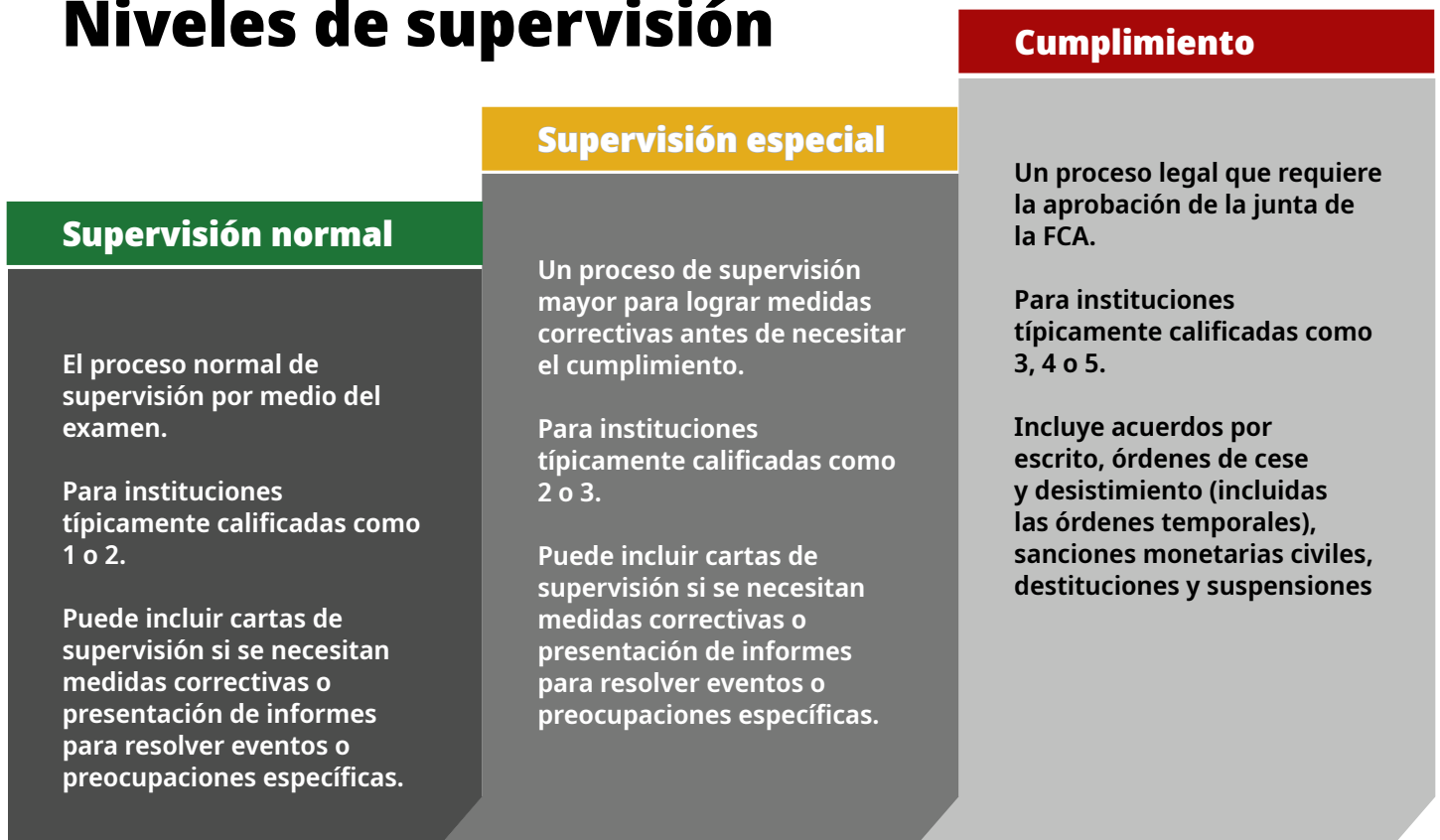


Apéndice B: Actividades de supervisión y autoridad de cumplimiento de la FCA

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

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

Niveles de supervisión



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

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

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

Si las condiciones empeoran, podemos tomar una medida de cumplimiento formal para establecer disciplina en la gestión y aplicar los controles necesarios para evitar un mayor deterioro o el fracaso de la institución. Usamos la supervisión de cumplimiento en aquellas instituciones en las que se necesita una medida de cumplimiento formal para corregir condiciones y prácticas inseguras o inaceptables o violaciones de la ley y las regulaciones.

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

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

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

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

Condiciones impuestas por escrito

Como parte de la aprobación de una solicitud de una institución para alguna medida que requiera el consentimiento de la FCA, podemos establecer “condiciones impuestas por escrito” para abordar prácticas inseguras o inaceptables o violaciones de leyes, reglas o regulaciones. Los tipos más comunes de solicitudes son solicitudes de fusión o de reorganización. En estos casos, las condiciones impuestas por escrito se denominan condiciones de supervisión de la fusión o la reorganización, y son impuestas con el consentimiento de la institución. Estas condiciones son adicionales a cualquier “condición de aprobación.” Podemos tomar medidas de cumplimiento en caso de que una institución incumpla las condiciones impuestas por escrito.

Acuerdos por escrito

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

Directrices

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

Órdenes de cese y desistimiento

Podemos emitir una orden de cese y desistimiento a instituciones y particulares cuando los problemas son graves. Esta orden también puede utilizarse cuando la institución viola acuerdos o condiciones que le fueron impuestas en relación con una solicitud (como una solicitud de fusión o de reorganización). Podemos emitir una orden de cese y desistimiento en las siguientes situaciones:

- Una institución o persona ha utilizado, está utilizando o está por utilizar una práctica insegura o inaceptable.
- Una institución o persona ha violado, está violando o está por violar
 - una ley, regla o regulación;
 - cualquier condición impuesta por escrito por la FCA en relación con la concesión de una solicitud u otra petición emitida por la institución o un representante de la institución; o
 - cualquier acuerdo por escrito celebrado con la FCA.

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

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

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

- cause insolvencia,
- cause disipación sustancial de activos o utilidades,
- debilite gravemente la condición de la institución, o
- menoscabe gravemente los intereses de los inversionistas o accionistas antes de completar el procedimiento de cese y desistimiento.

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

Sanciones monetarias civiles

Una sanción monetaria civil (CMP, civil money penalty) exige a una institución o un particular el pago de una sanción monetaria. Una CMP puede ser usada sola o en combinación con otras medidas administrativas. Podemos aplicar una CMP contra una institución o un particular por violación de la Ley de Crédito Agrícola, las regulaciones de la FCA, o una orden de cese o desistimiento. Por ley, todos los montos de CMP son revisados y ajustados anualmente.

Antes de determinar si aplicamos una sanción monetaria civil, el particular o la institución que ha cometido la infracción tiene una oportunidad de presentar información relevante en relación con la violación. Una vez que revisemos esta información, el particular o la institución recibirá una notificación de imposición de sanción o será informado de que no se le impondrá ninguna sanción. Si se emite una notificación de imposición de CMP, podemos ordenar a la parte infractora el pago de la sanción, pero la parte puede solicitar la revisión de la imposición de la sanción por parte del tribunal de apelaciones de los EE. UU. competente. Los fondos recibidos en virtud de una CMP están destinados a la Tesorería de los EE. UU.

Destituciones, suspensiones y prohibiciones

Para destituir o suspender a un director o funcionario, o prohibirle participar en la conducción de los asuntos de una institución, debemos determinar que el particular violó una ley o regulación o una orden de cese y desistimiento, o que utilizó una práctica inaceptable o violó un deber fiduciario. Podemos tomar tales medidas en caso de que ocurra alguna de las siguientes:

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

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

- han causado una pérdida financiera sustancial u otro perjuicio,
- demuestran deshonestidad personal o indiferencia deliberada o continua hacia la seguridad o solidez de la entidad, o
- demuestran que el particular no es idóneo para participar en la conducción de los asuntos de la institución.

La junta de la FCA decidirá si destituye al particular, y una orden de destitución podrá ser revisada por el tribunal de apelaciones de los EE. UU. competente. De ser necesario, podremos suspender a un director o funcionario en espera de la finalización del procedimiento de destitución. Una suspensión se puede apelar ante el tribunal de distrito de los EE. UU. competente. Una vez que la orden de destitución

o suspensión entra en vigor, se prohíbe a la persona que participe de cualquier manera en los asuntos de la institución.

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

Administración judicial/intervención

Si la junta de la FCA determina que una situación es lo suficientemente grave para requerir la participación de un administrador judicial o interventor, la junta puede nombrar, a instancia de parte y sin notificación, a un administrador judicial o interventor. La junta de la FCA es la única entidad que puede nombrar a un administrador judicial o interventor.

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





Si tiene preguntas sobre este manual, contáctenos:

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

