

“Certificación en Gobernanza, Estrategia y Aministración Cooperativa”



Módulo 2: Master Class Internacional

Gestión Estratégica de la Gobernanza como Factor Clave de la Sostenibilidad

Facilitador: Juan Carlos Sánchez Valda

9 Agosto 2022



Introducción del Facilitador

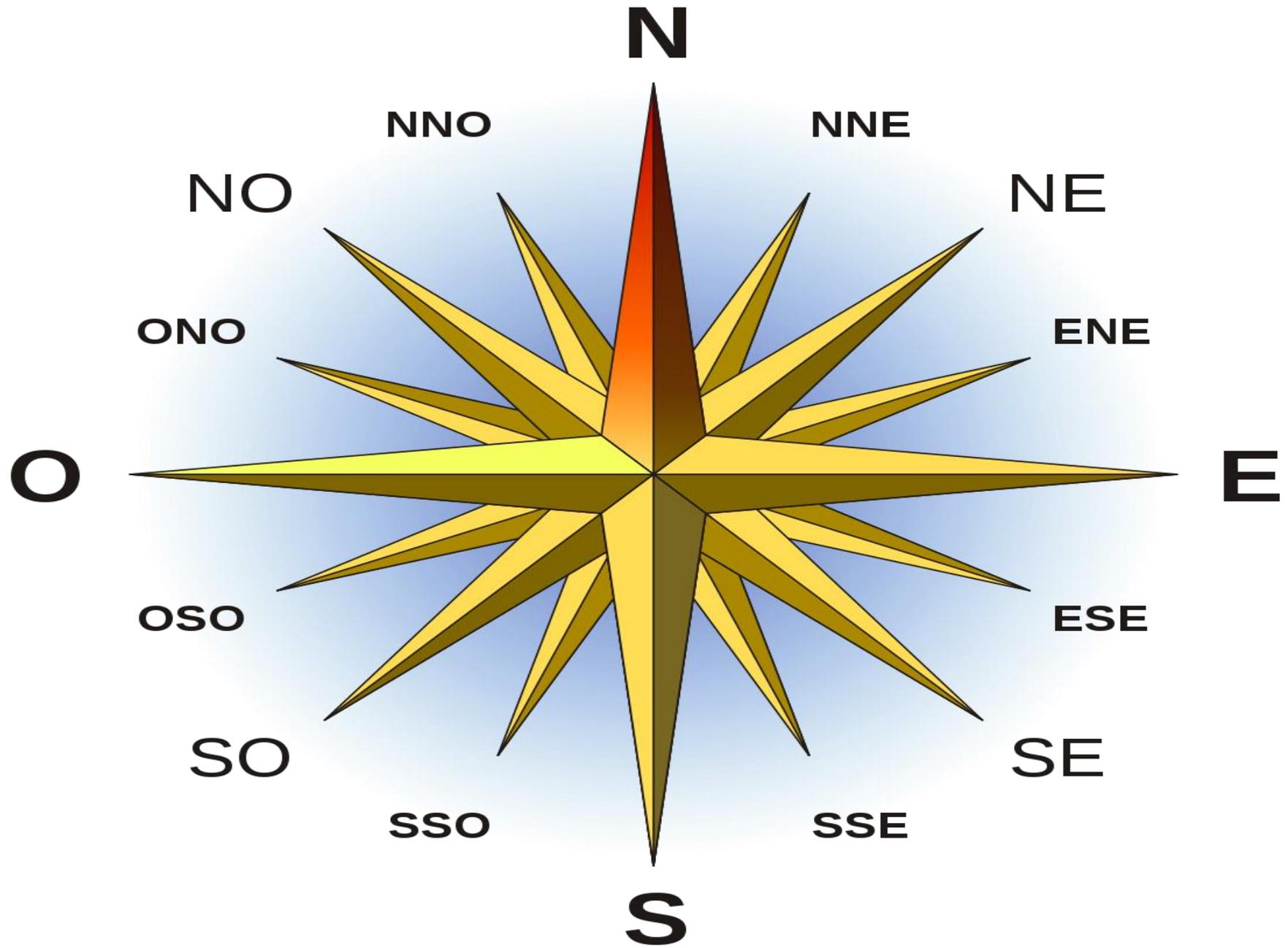
Juan Carlos Sánchez Valda:

Director del Programa Internacional para las Américas GIF.

Agenda

- 1. Bases conceptuales de Planificación Estratégica**
- 2. La importancia del futuro de la organización en la estrategia de sostenibilidad**
- 3. MISION Y los objetivos estratégicos**
- 4. Gobierno cooperativo y la estrategia para ser sostenibles**
- 5. Gobernanza en América Latina y El Caribe**

1. Bases conceptuales



**¿Qué somos?
Un grupo o
una Organización?**

**¿Qué es
una Organización
SOSTENIBLE?**

Requisitos para que un grupo sea una Organización

- LIDERAZGO
- PERMANENCIA
- PERSONAS – TALENTO HUMANO
- OBJETIVOS COMPARTIDOS - ESTRATEGIA
- Estructura, Normas y Procedimientos GOBIERNO COOPERATIVO / GOBERNANZA

Liderazgo, Forma y Fondo





Un líder sólo podrá liderar si sabe hacia **donde va con la organización...** el poder lograrlo está en la claridad del futuro y el **compromiso incentivado por ÉL/ÉLLA y compartido** por todos hacia ese FUTURO.

HOY ACÁ TODOS SOMOS LÍDERES,

¿QUÉ HACEMOS AL ADMINISTRAR LA ORGANIZACIÓN?

“...la herramienta o actividad que permite combinar y coordinar estos distintos recursos para alcanzar los objetivos que tiene una organización... ello se consigue empleando

4 funciones básicas: **ESTRATEGIA**
PLANIFICACIÓN
DISEÑAMOS EL FUTURO!!
ORGANIZACIÓN
DIRECCIÓN
CONTROL....”

PLANIFICACIÓN

- Es la función más importante de todo el proceso administrativo.
- Consiste en determinar anticipadamente el qué, el cómo y el cuándo se va a realizar
- Incluye desde la selección de propósitos, **misiones y objetivos** hasta la determinación de los cursos de acción para llegar a alcanzarlos.
- Es la base para todas las otras funciones.

TIPOS DE PLANES

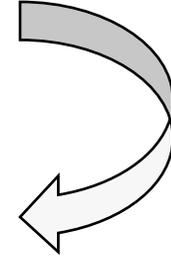


TIPOS DE PLANES



PLAN ESTRATÉGICO

GESTIÓN ESTRATÉGICA

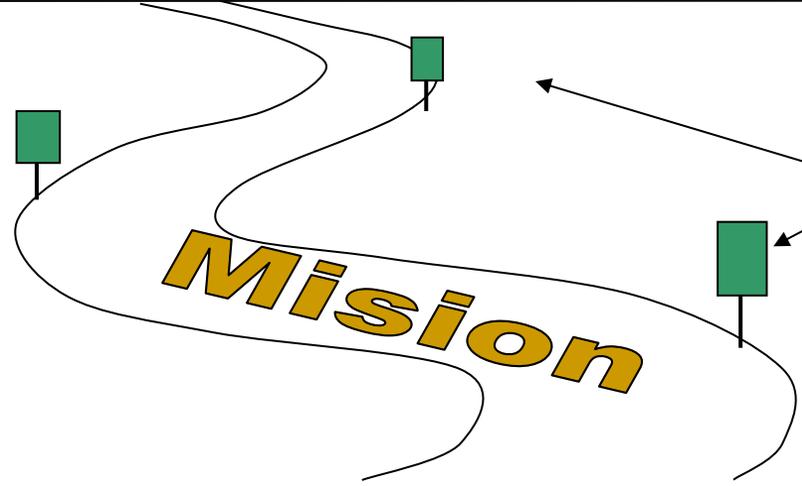
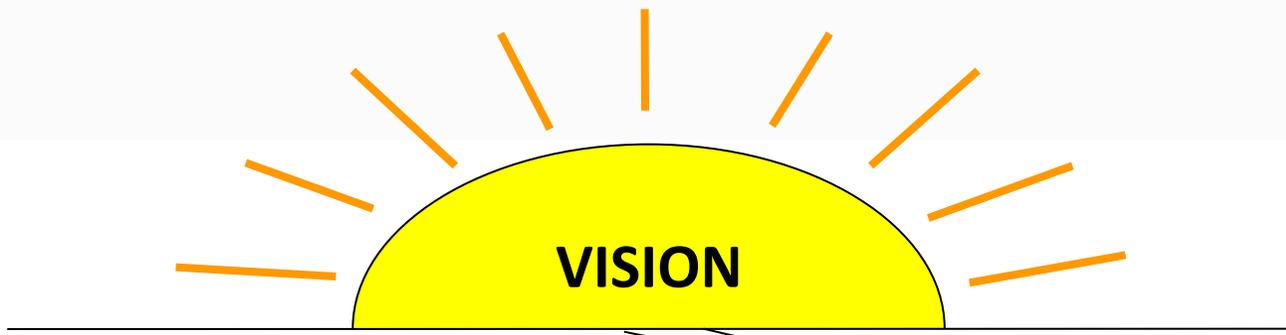


SOSTENIBILIDAD

valores valores valores valores valores valores valores

PRINCIPIOS PRINCIPIOS PRINCIPIOS

PRINCIPIOS PRINCIPIOS PRINCIPIOS



Objetivos

valores valores valores valores valores valores valores

ESTRATEGIA

CONTESTARNOS A LA PREGUNTA:

CÓMO COMPITO



2. El futuro de la organización

Desde un punto de vista estratégico

NUESTRA VISION



Características de una Visión Efectiva

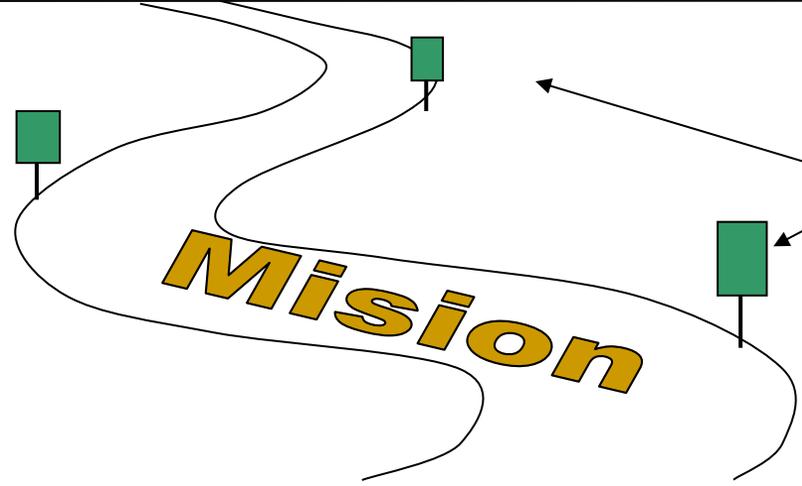
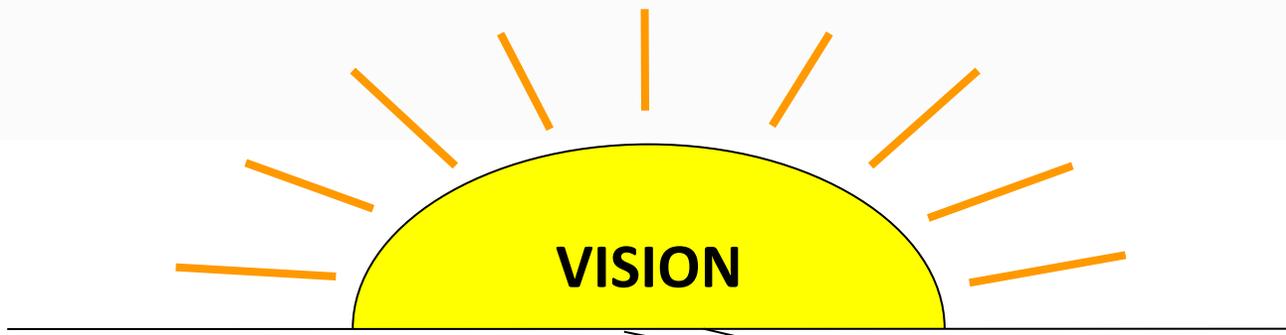


- **Inspira**
- **Orientada al futuro**
- **Relevante**
- **Clara**
- **Concisa**
- **UNE A LA GENTE**

valores valores valores valores valores valores valores

PRINCIPIOS PRINCIPIOS PRINCIPIOS

PRINCIPIOS PRINCIPIOS PRINCIPIOS



Objetivos

valores valores valores valores valores valores valores

ESTRATEGIA

CONTESTARNOS A LA PREGUNTA:

CÓMO COMPITO



3. La Misión y los objetivos estratégicos

Misión



MISIÓN

- Es la razón de ser de una organización
- En su declaración se especifica las características que la hacen diferente a las demás
- **ES EL CÓMO LLEGO A ALCANZAR LA VISION**
- **SE DECLARA EN PRESENTE**

Es Identificar QUE hacemos y PARA QUIEN, todos los días

CÓMO DEFINIR LA MISIÓN

Incluye cuatro variables que son:

- **ámbito de producto y/o servicio, QUE**
- **ámbito de mercado, A QUIEN**
- **cobertura geográfica y**
- **forma de lograr un liderazgo competitivo.**

Para definirla, lo más apropiado es hacer uso de la Matriz de la Misión.

¿En qué somos **BUENISIMOS** y nadie nos gana?

¿En qué nos diferenciamos de la competencia?



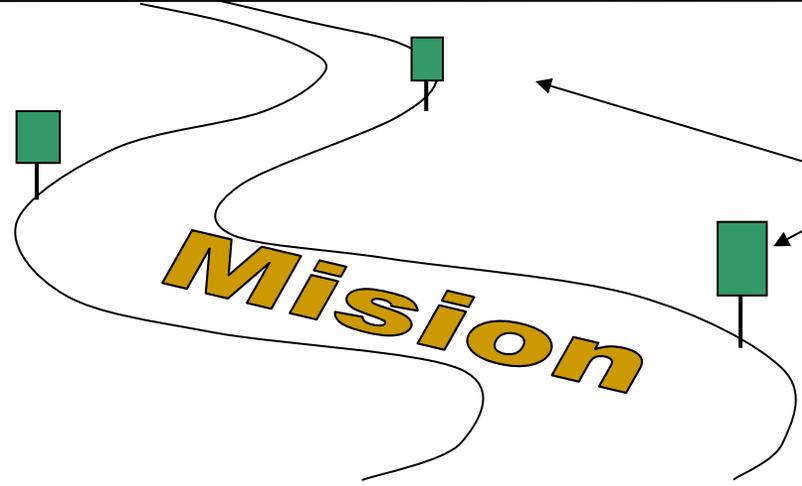
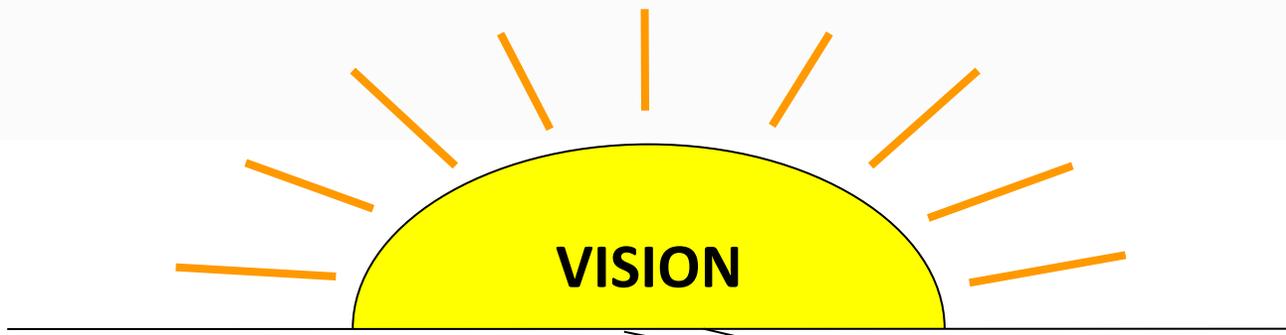
Nuestra Misión

QUE, PARA QUIÉN, DÓNDE, CÓMO ME DIFERENCIA

valores valores valores valores valores valores valores

PRINCIPIOS PRINCIPIOS PRINCIPIOS

PRINCIPIOS PRINCIPIOS PRINCIPIOS



Objetivos

valores valores valores valores valores valores valores

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Y

VALORES

LA ESTRATEGIA SE EJECUTA SOBRE UNA **GOBERNANZA SOLIDA**



¿QUE ES GOBERNANZA?

¿COMO MEDIRLA?

¿QUIENES LA MEJORARIAN?

¿COMO MEJORARLA?



4. El gobierno cooperativo y la estrategia

ALGUNOS CONCEPTOS CLAVE

- **GOBIERNO CORPORATIVO**
- **GOBERNANZA CORPORATIVA**
- **GOBERNABILIDAD**
- **GOBIERNO COOPERATIVO**
- **GOBERNANZA**



Intercambiando Experiencias



¿Qué *ES GOBERNANZA*?



¿TENER UNA *GOBERNANZA FUERTE ES REALMENTE ES DE UTILIDAD PARA LA INSTITUCION?*



ANTECEDENTES



- Instituciones con crisis de gobernabilidad QUIEBRAN
- Instituciones con gobernabilidad sin rumbo SE RETRASAN
- Fraudes y Quiebras / Miles de ahorristas perjudicados
- SIN GOBERNANZA NO PODEMOS ENFRENTAR CRISIS
- Sostenibilidad en duda
- TRANSFORMACION DIGITAL INEFICIENTE
- Falta de compromiso de los funcionarios y socios
- Sin confianza, el sistema se debilita

Muchas Leyes de regulación coinciden en:

que el Directorio de la Institución debe definir las *políticas y procesos que permitan ejecutar las disposiciones contenidas en su Ley constitutiva*, en su Estatuto Social y, demás reglamentación interna, a través de un *Código de Buen Gobierno Corporativo*, que garantice un marco eficaz para las relaciones de

PROPIEDAD Y GESTION

TRANSPARENCIA Y RENDICION DE CUENTAS

Que ayude a concretar su

VISION Y MISION

ADEMAS QUE PROTEJA SU

PATRIMONIO



ENTENDAMOS EN FACIL LA GOBERNANZA en las ORGANIZACIONES!!!

GOBERNANZA

- ¿Es una ley?
- ¿Es un proceso o un conjunto de procesos?
- ¿Es una instancia de gobernabilidad?
- ¿Es un concejo o directorio?
- ¿Es el trabajo del directorio o de los Concejos?
- ¿Es un conjunto de principios?

NO!!!

COMO SE GOBIERNA UNA INSTITUCION



ESTRUCTURA CON UNA MISION ESPECIAL



LA GOBERNANZA INCLUSIVA BUSCA EQUILIBRAR AMBAS DIMENSIONES



Y SOBRE TODO PROTEGER A LA INSTITUCION



PARA QUE CUMPLA CON SU MISION Y VISION
INDEPENDIENTEMENTE DE LAS PERSONAS QUE LA COMPONGAN

GOBERNANZA EN INCLUSIÓN FINANCIERA

ES UN **SISTEMA** DISEÑADO PARA:

1. Proteger el **patrimonio** de la institución
2. Para que cumpla con la **misión** para la que ha sido creada



**¿CÓMO CREAR O FORTALECER
UN SISTEMA DE GOBERNANZA
EFFECTIVA CON INCLUSION FINANCIERA?**



Buenas Prácticas de gobernanza en el mundo de la inclusión financiera!!



Buenas Prácticas

Son los **mejores estándares** en Gobernanza identificados para la organización que se trate y hacia los cuales debería **aspirar** llegar la misma. Estos estándares son identificados tanto en el ámbito internacional como local y se encuentran usualmente organizados en **códigos de Buena Gobernanza**, así como en la casuística empresarial. Abarcan los distintos ámbitos de la Gobernanza.

¿Qué hacemos con las buenas practicas?

**COMPARTIRLAS Y TOMARLAS COMO BASE DE
MEDIDA DE DESEMPEÑO**

SISTEMA DE GOBERNANZA GIF



PILAR 1: DERECHOS DE PROPIEDAD

- 1. Paridad de trato.**
- 2. Mecanismos de solución de controversias.**
- 3. Derecho de información y comunicación.**
- 4. Afectación del derecho de los Socios o Asociados.**
- 5. Asamblea General.**
- 6. Reglamento de Asamblea General.**
- 7. Mecanismos de convocatoria.**
- 8. Reglas de votación y registro de miembros.**
- 9. Introducción de puntos de agenda.**
- 10. Derecho de voto.**

PILAR 2: ÓRGANO DE DIRECCIÓN

- 11. Funciones y competencias.**
- 12. Reglamento del Órgano de Dirección.**
- 13. Conformación del Órgano de Dirección.**
- 14. Nombramiento y reelección de directores.**
- 15. Desvinculación de directores.**
- 16. Retribución del Órgano de Dirección.**
- 17. Evaluación del Órgano de Dirección.**
- 18. Deberes y derechos del Órgano de Dirección.**
- 19. Reuniones del Órgano de Dirección.**
- 20. Relación del Órgano de Dirección y la Gestión Ordinaria de la Organización.**
- 21. Comités del Órgano de Dirección.**

PILAR 3: GESTIÓN

22.El rol del Ejecutivo Principal y la Alta Gerencia.

23.Relacionamiento con Grupos de Interés.

24.Compromiso con los clientes y la inclusión financiera

25.Trato responsable al personal

26.Plan de sucesión.

27.Política de remuneración.

28.Evaluación del desempeño.

29.Comité de nombramiento y retribuciones.

PILAR 4: CUMPLIMIENTO Y GESTIÓN DE RIESGOS

30.Sistema de Control.

31.Comité de auditoría.

32.Auditoría interna.

33.Auditoría externa.

34.Gestión integral de riesgos.

35.Comité de riesgos.

36.Cumplimiento de obligaciones y compromisos.

PILAR 5: ÉTICA Y CONFLICTO DE INTERÉS

37.Código de ética.

38.Conflicto de interés.

39.Operaciones con partes vinculadas.

40.Canales de denuncia.

PILAR VI: TRANSPARENCIA E INFORMACIÓN

41. Política de información

42. Información de acceso público

43. Transacciones entre partes relacionadas

44. Transparencia contractual

45. Informe anual de Gobernanza

¿QUE ES GOBERNANZA?

¿COMO MEDIRLA?

¿QUIENES LA MEJORARIAN?

¿COMO MEJORARLA?



**No podemos mejorar lo que
no podemos medir !!!**



CALIDAD !!

¿CÓMO MEDIRLA?

SE MIDE LA CALIDAD DE UN SISTEMA DE GOBERNANZA

- LA CALIDAD SE MIDE CON BASE EN LAS BUENAS PRACTICAS

• BUENAS PRACTICAS → ESTANDARES

• CALIDAD DE GOBERNANZA → 45 ESTANDARES BASE

(6 pilares)

GOBERNANZA

INCLUSION FINANCIERA

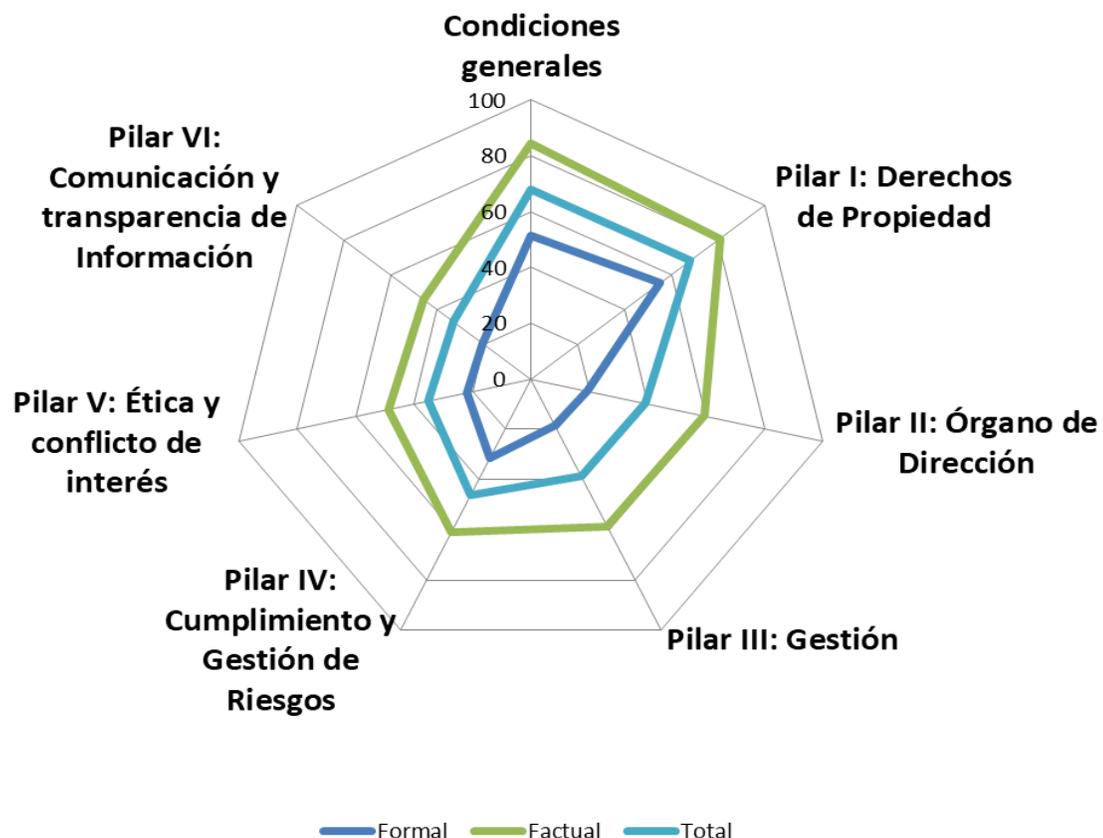




Diagnóstico Ex ante

- Cumplimiento global del **46,80%**. (BASE: **88** diagnósticos EX ANTE **IFI** A LA FECHA)

Cumplimiento de los estándares de Gobernanza



Cumplimiento por pilar

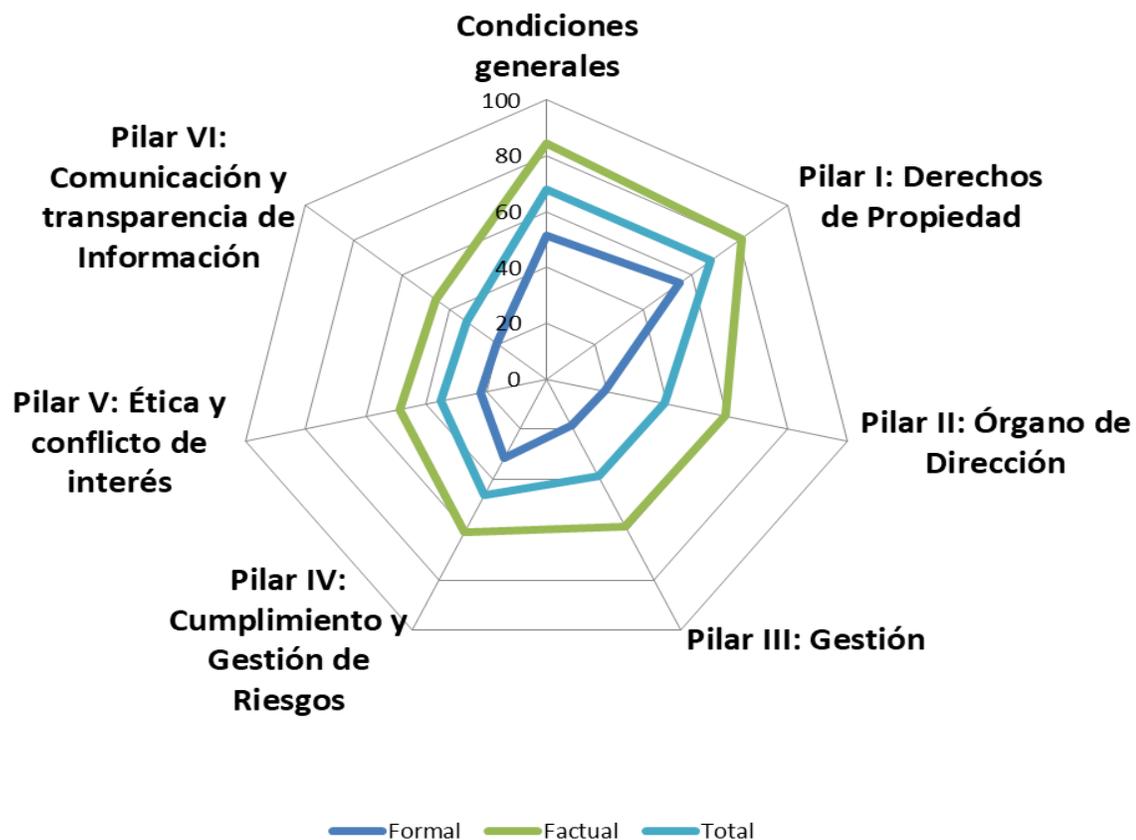
	Formal	Factual	Total
Condiciones generales	49	76	62,5
Pilar I: Derechos de Propiedad	52	77	64,6
Pilar II: Órgano de Dirección	20	59	39,4
Pilar III: Gestión	17	57	37,1
Pilar IV: Cumplimiento y Gestión de Riesgos	32	61	46,5
Pilar V: Ética y conflicto de interés	22	49	35,9
Pilar VI: Comunicación y transparencia de Información	21	48	34,9



Diagnóstico Ex ante

- Cumplimiento global del **46,80%**. (BASE: 88 diagnósticos EX ANTE IFI A LA FECHA)

Cumplimiento de los estándares de Gobernanza



Cumplimiento por pilar

	Formal	Factual	Total
Condiciones generales	49	76	62,5
Pilar I: Derechos de Propiedad	52	77	64,6
Pilar II: Órgano de Dirección	20	59	39,4
Pilar III: Gestión	17	57	37,1
Pilar IV: Cumplimiento y Gestión de Riesgos	32	61	46,5
Pilar V: Ética y conflicto de interés	22	49	35,9
Pilar VI: Comunicación y transparencia de Información	21	48	34,9

Principales hallazgos en **diagnóstico** ex ante



Principales hallazgos en **diagnóstico** ex ante



- Menos del 20% cuenta con mecanismos de evaluación del órgano de dirección y con planes de sucesión.
- El 50% cuenta con una adecuada gestión integral de riesgos.

Menos del 40% implementan / cumplen practicas de:

- Información de acceso público
- Conflicto de interés
- Código de ética

Las fortalezas se encuentran en:

- Reglas de votación
- Mecanismos de convocatoria
- Paridad de trato
- Reglamento de asamblea general



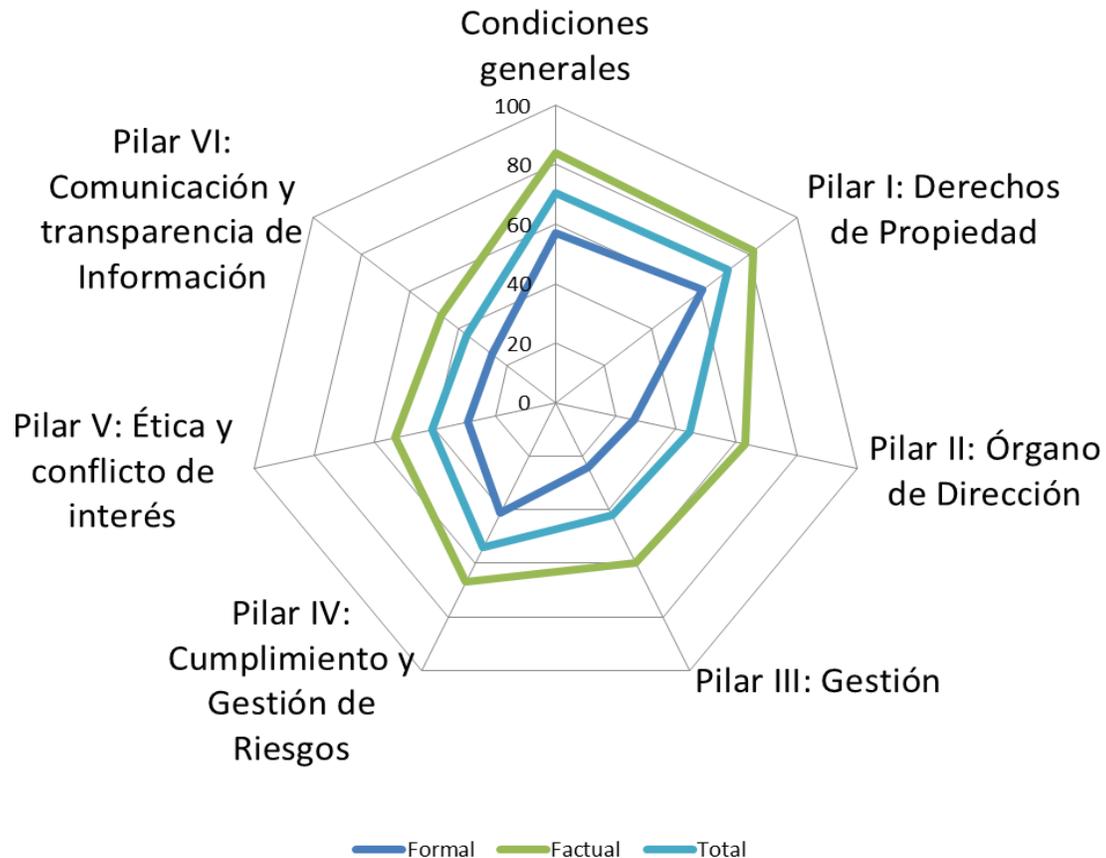


Diagnóstico Ex ante

- Cumplimiento global del **47%** (BASE: 70 diagnósticos EX ANTE instituciones que han concluido el acompañamiento a la fecha)

han concluido el acompañamiento a la

Cumplimiento de los estándares de Gobernanza



	Formal	Factual	Total
Condiciones generales	55	83	68,6
Pilar I: Derechos de Propiedad	55	80	67,3
Pilar II: Órgano de Dirección	20	60	40,1
Pilar III: Gestión	18	59	38,5
Pilar IV: Cumplimiento y Gestión de Riesgos	35	63	49,2
Pilar V: Ética y conflicto de interés	24	51	37,1
Pilar VI: Comunicación y transparencia de Información	22	49	35,3



Diagnóstico Ex Post

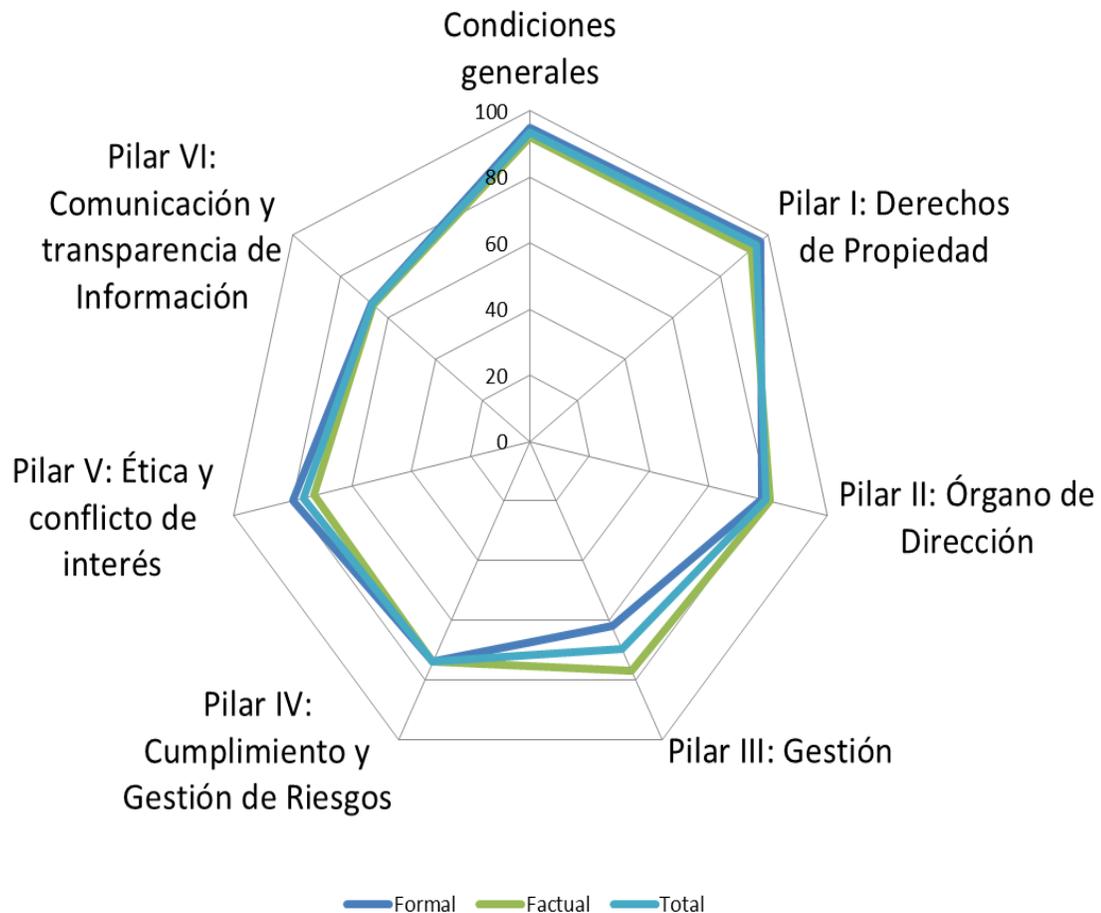
- Cumplimiento global del **77%**.

(BASE: 70 diagnósticos EX Post A LA FECHA)

Mejora de **Calidad** Gobernanza

30 puntos

Cumplimiento de los estándares de Gobernanza



	Formal	Factual	Total
Condiciones generales	91	92	91,7
Pilar I: Derechos de Propiedad	92	92	91,8
Pilar II: Órgano de Dirección	71	76	73,4
Pilar III: Gestión	61	75	68,2
Pilar IV: Cumplimiento y Gestión de Riesgos	73	76	74,5
Pilar V: Ética y conflicto de interés	76	70	73,3
Pilar VI: Comunicación y transparencia de Información	65	64	64,4

Principales **Resultados después** del acompañamiento



- Más del 70% ahora cuenta con mecanismos de evaluación del órgano de dirección y 65% con planes de sucesión.
- Hubo un incremento del 15% en la mejora de la gestión integral de riesgos.

Se ha evidenciado una mejora sustancial en (40 pts.):

- **Relacionamiento con grupos de interés**
- **Trato responsable al personal**

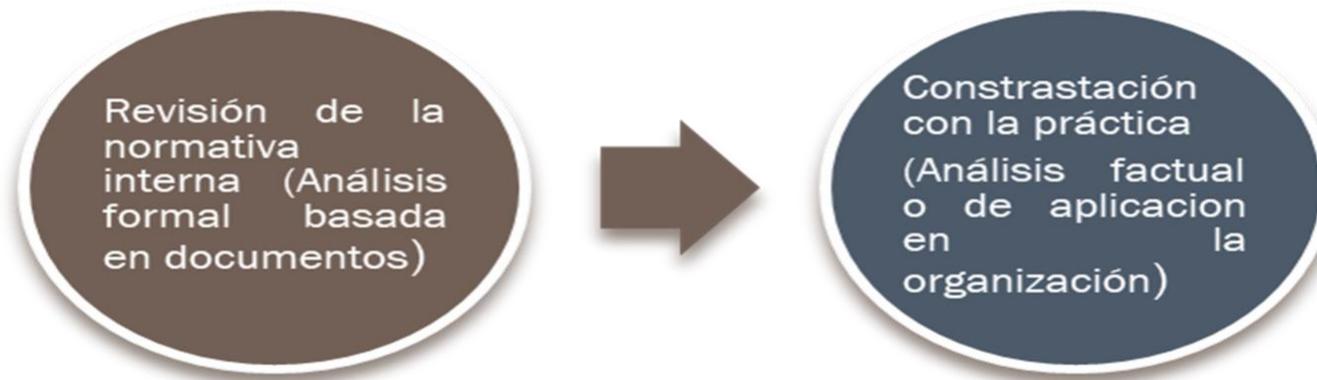
Las mejoras más significativas se dieron en los pilares de

- Condiciones generales
- Órgano de dirección
- Gestión

La totalidad de las instituciones decidieron dar continuidad al trabajo y mantener al comité de gobernanza.

**LLENAR LA EVALUACION DE GOBERNANZA
INICIAL
(FAST TRACK)
siga las instrucciones del capacitador**

COMO SE MIDE CADA ESTANDAR A TRAVES DE *COMPONENTES*



FORMAL

FACTUAL

ESQUEMA DE MEDICION

¿Qué encontraremos en el Instrumento?

ESTÁNDAR	EVIDENCIA FORMAL/ DOCUMENTAL	EVIDENCIA FACTUAL / APLICACIÓN				
Estándares definidos en el Manual de Gobernanza	Se enuncia el documento en el cual las prácticas de un estándar pueden encontrarse.	Se enuncian los criterios a cumplir por cada componente del estándar. Cada uno de estos criterios es evaluado de manera individual, en función de los criterios de comprobación que se describe en cada caso.				
	En caso no se cuente con <u>todos</u> los aspectos listados en el (los) documento(s) establecidos, se considera que no se cumple el aspecto formal.	NULA	DÉBIL	PARCIAL MENOR	PARCIAL MAYOR	COMPLETO
		No se cumple ningún componente.	Número de componentes cumplidos para que se considere una aplicación Débil.	Número de componentes cumplidos para que se considere una aplicación parcial menor.	Número de componentes cumplidos para que se considere una aplicación parcial mayor.	Se cumplen todos los componentes

ESTÁNDAR	EVIDENCIA FORMAL/DOCUMENTAL		EVIDENCIA FACTUAL/APLICACIÓN				
Pilar I: Derechos de Propiedad							
Estándar 5: Asamblea General	<p>Existe evidencia formal si se verifica:</p> <p>El Documento de Constitución establece como funciones exclusivas e indelegables de la Asamblea General:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprobación de las retribuciones del Órgano de Dirección. 2. Aprobación de la gestión social de la Organización. 3. Aprobación de los estados financieros del ejercicio anterior y de las utilidades. 4. Nombramiento de los auditores externos. 5. Nombramiento y cese de los miembros del Órgano de Dirección <p>Por tanto, la Organización:</p>		<p>La evidencia factual se pueden verificar del siguiente modo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El componente aprobación de las retribuciones del Órgano de Dirección, se verifica la aprobación de las retribuciones en las actas de Asamblea General. 2. El componente de aprobación de la gestión social de la Organización, se verifica si es abordado en actas de la Asamblea General del último año calendario. 3. El componente de aprobación de estados financieros y reparto de utilidades, se verifica si es aprobado en el acta de la Asamblea General del último año calendario. 4. El componente de nombramiento de auditores externos, se verifica si es aprobado en el acta de la Asamblea General del último año calendario o se delega al Órgano de Dirección la designación de los auditores externos. 5. El componente de nombramiento y cese de los miembros del Órgano de Dirección, se verifica si es aprobado mediante acta de Asamblea General donde conste la última designación de los miembros del Órgano de Dirección. <p>Por tanto, la aplicación será:</p>				
	CUMPLE	NO CUMPLE	NULA	DÉBIL	PARCIAL MENOR	PARCIAL MAYOR	COMPLETO
	Todos los componentes	No tiene todos los componentes	Ningún componente	1 componente	2 componentes	De 3 a 4 componentes	5 componentes

¿QUE ES GOBERNANZA?

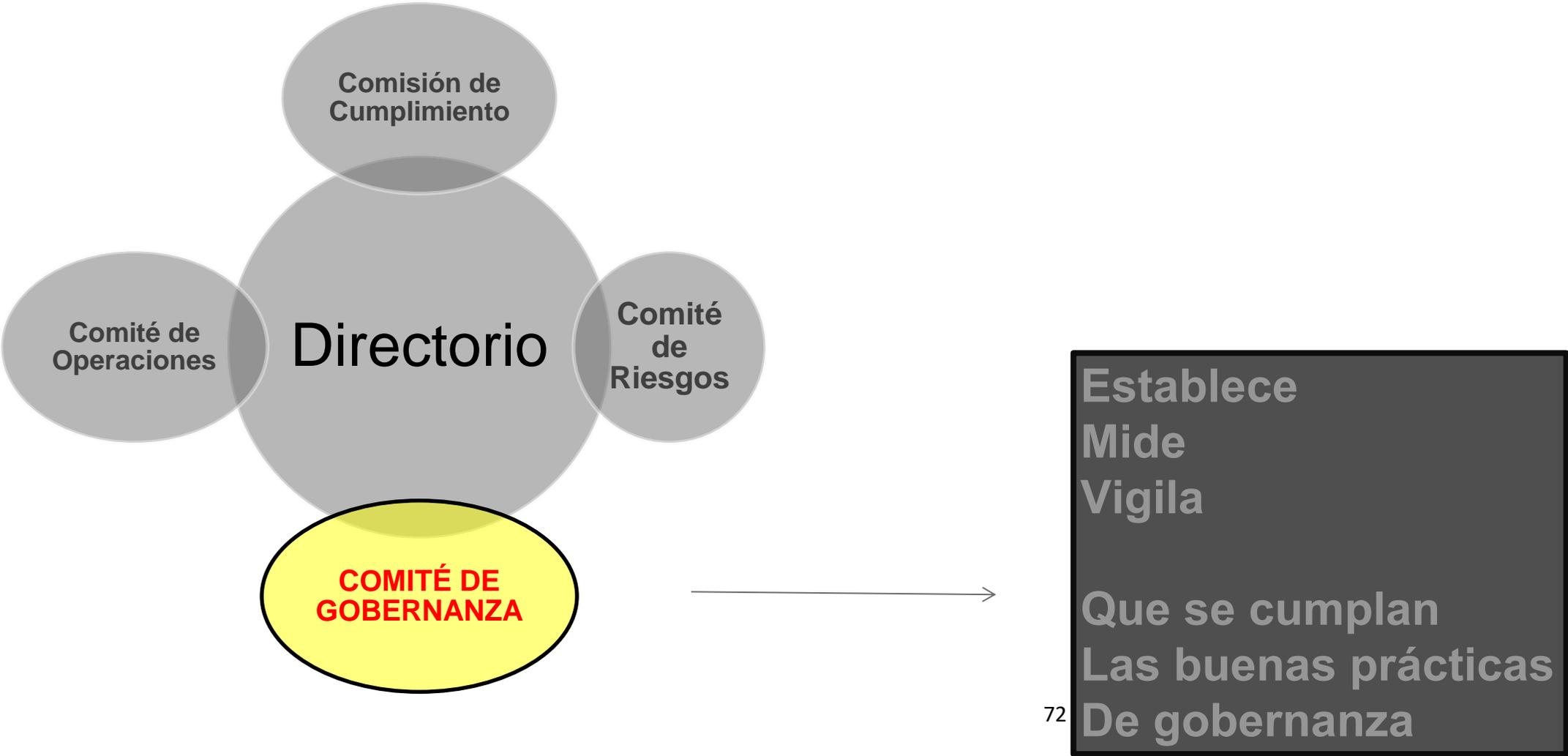
¿COMO MEDIRLA?

¿QUIENES LA MEJORARIAN?

¿COMO MEJORARLA?



Funcionamiento del Directorio Institucionalizado



SECCIÓN 2

DE LA ADOPCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO

- Artículo 3°- **(Comité de Gobierno Corporativo)**: La entidad supervisada debe constituir un Comité de Gobierno Corporativo, conformado por
 - un miembro del Directorio u Órgano equivalente, que será quien lo presida,
 - el Gerente General, y
 - los representantes de las instancias, relacionadas con el manejo de conflictos y el cumplimiento de códigos o reglamentos de conducta.

Este Comité es responsable de evaluar el grado de cumplimiento de los lineamientos básicos de buen gobierno corporativo.....

¿QUE ES GOBERNANZA?

¿COMO MEDIRLA?

¿QUIENES LA MEJORARIAN?

¿COMO MEJORARLA?



UNA VEZ IDENTIFICADAS LAS **AREAS DE MEJORA**



GENERAMOS EL PLAN DE MEJORA

- Con el comité de GC, se aprueba el diagnostico ex ante.
- Se priorizan áreas de mejora (identificadas).
- Se generan actividades para MEJORAR.
- Aplicación de herramientas de la caja.



EJECUCION DEL PLAN

LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE SOPORTE O SOLUCIONES

43 HERRAMIENTAS A DISPOSICIÓN DE LOS USUARIOS EJEMPLOS:

- Política de Información
- Política de Administración de Riesgos
- Política de Delegación de Facultades
- Política de Relacionamiento de grupos de interés
- Reglamento de Asamblea General
- Reglamento de Organo de Dirección
- Reglamento de Comité de Riesgos



- Código de Ética
- Informe Anual de Gobernanza
- Planes de Trabajo Órganos de Dirección
- Planes de sucesión
- Mapa de Obligaciones y Compromisos
- Instrumento de desempeño de Inclusión Financiera



5. GOBERNANZA EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE

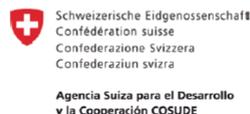


**Un proyecto regional financiado por BID LAB y
el gobierno Suizo (COSUDE)
Co ejecutado por BIM Ltd**

Objetivos:

- **Institucionalizar las buenas prácticas de gobierno corporativo en IFI de ALC a través de herramientas de vanguardia.**
- **Dejar capacidades instaladas en las IFI a través de Procesos de aprendizaje efectivos.**
- **Generar conocimiento útil para la inclusión financiera en la región**

CON EL APOYO DE:



IMPLEMENTADO POR:



Resultados a la fecha

Instituciones **Beneficiarias** por GIF



	Ecuador	El Salvador	Guatemala	México	Nicaragua	Perú	Rep. Dom.	TOTAL
ONG-Fundación	4	2	4		7	2	1	20
Cooperativas	47	1	4	1	1	3	13	70
BANCO	2							2
Sociedades Anónimas		2		12	1	2		17
BANCO 2do Piso	1							1
	54	5	8	13	9	7	14	110

Datos Financieros de **las beneficiarias**

USD
5.873 MM
Activos

USD
901 MM
Patrimonio

15%
Solvencia
Patrimonial

1,636 MM
Clientes
finales
atendidos

55%
Mujeres

USD 2.702
Crédito
Promedio

USD
4.423MM
Cartera Bruta

5,2 %
Cartera en
mora

IMPACTO SISTEMICO

- 1. Trabajo con Reguladores / Ecuador y Nicaragua**
- 2. Capacitación a mas de 1700 directivos**
- 3. Acreditación a mas de 40 CC**
- 4. Red de contactos con Gremios y Fundaciones**
- 5. Relación con referentes mundiales (SPTF, ASBA, etc.)**
- 6. Interés de calificadoros en nuestros estándares.**
- 7. Multilaterales con vista en los resultados (BID INVEST y otros)**
- 8. Trasciende el continente.**
- 9. Mesas redondas internacionales – Propuesta de nuevas buenas prácticas**

“Certificación en Gobernanza, Estrategia y Aministración Cooperativa”



Gracias

Juan Carlos Sanchez Valda
jcsanchezvalda@gmail.com