

DIPLOMADO INTERNACIONAL

MODULO 3

Modelos organizacionales y nueva gobernanza como pilar de desarrollo y crecimiento

Enero / Febrero 2024





Juan Carlos Sánchez Valda

Director Programa Internacional
Gobernanza e Inclusión
Financiera - GIF

Bolivia

Cuenta con un PHD en Administración de Empresas y Economía – Universidad de Sevilla – España.

Master en Economía Empresarial y Finanzas y Coach Ejecutivo – INCAE Business School – Costa Rica.

Licenciado en Administración – Universidad de Buenos Aires – Argentina

Capacitador Internacional Acreditado en Microfinanzas – Centro Internacional de Formación-CIF de Naciones Unidas – Turín – Italia.

Profesor en Programas de Posgrado en varias universidades de América, el Caribe y España.

Consultor Internacional con reconocida experiencia en el sector de las microfinanzas

Miembro del Directorio de la Fundación Innovación en Empresariado Social y CREDIFONDO en Bolivia.

Actualmente es el Director del Programa Internacional para las Américas Gobernanza e Inclusión Financiera – GIF.

Agenda

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

1. INTRODUCCION

1.¿Qué pasa cuando tenemos una organización desordenada?

2.¿Por qué las organizaciones se rompen?

3.¿Qué pasa cuando las organizaciones están mal diseñadas?

4.¿Cómo evitar que una organización se rompa?

5.¿Para qué organizarnos?

6.¿Cómo debería estar diseñada una entidad?



Modelos organizacionales

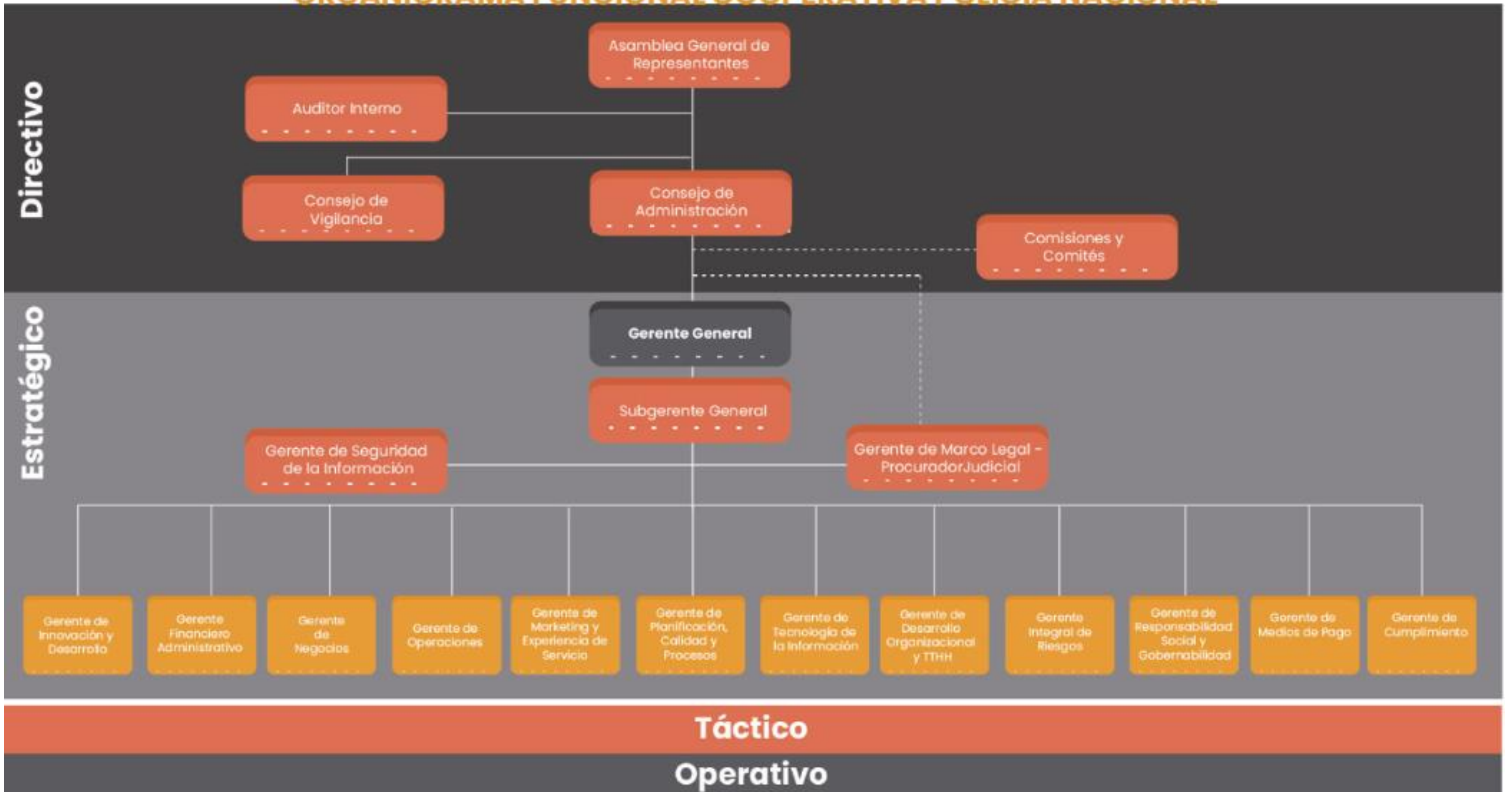
- Modelos planos (por resultados / uen)
- Modelos jerárquicos verticales
 - Por actividades.
 - Por productos.
 - Por zona geográfica
- Matriciales (por proyectos)

Mintzberg

Estructura en las COAC



ORGANIGRAMA FUNCIONAL COOPERATIVA POLICÍA NACIONAL

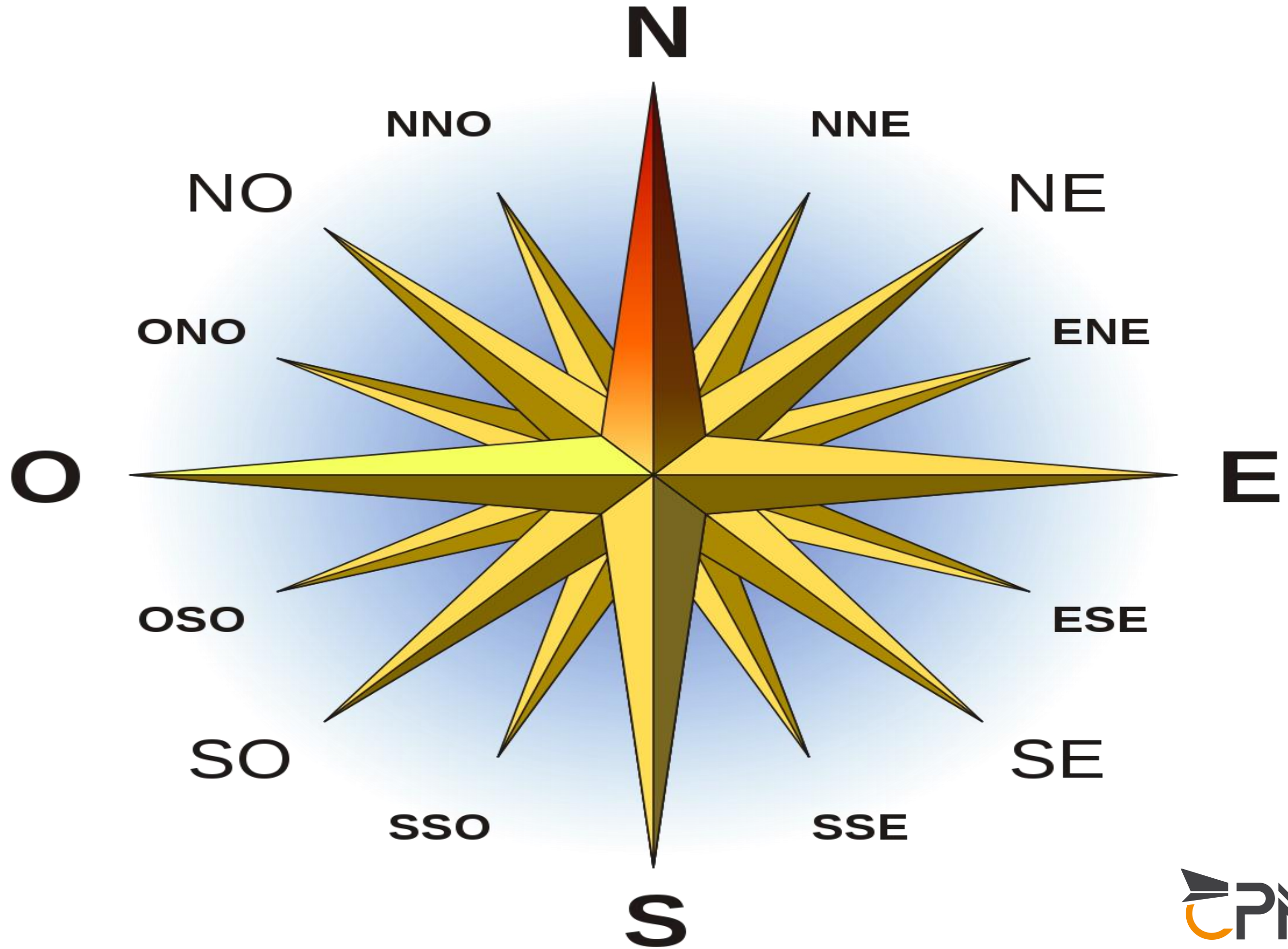


LA CLAVE ES QUE ESTEN DEBIDAMENTE COORDINADOS



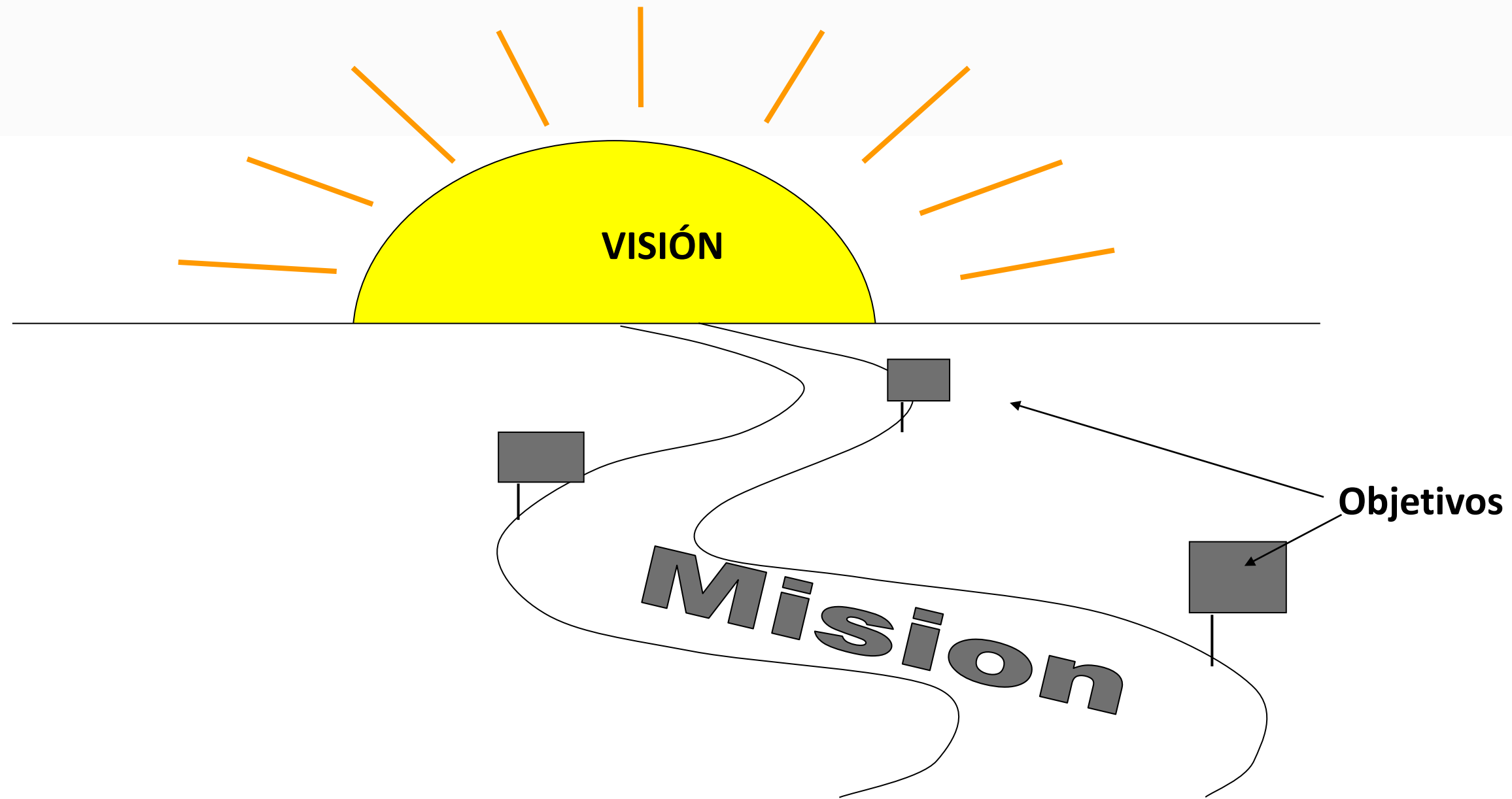
**QUE CADA PARTE EJERZA SU ROL PARA CUMPLIR
CON LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION**

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION



valores valores valores valores valores valores valores

PRINCIPIOS PRINCIPIOS PRINCIPIOS



PRINCIPIOS PRINCIPIOS PRINCIPIOS

valores valores valores valores valores valores valores



PLAN ESTRATEGICO

**CON EL PLAN ESTRATEGICO
DISEÑAMOS LA
ESTRUCTURA Y SU COORDINACION**



Se institucionaliza la organización

COMO SE INSTITUCIONALIZA UNA ORGANIZACION



GOBERNANZA – GOBIERNO COOPERATIVO



**ORGANIZACIÓN SOLIDA Y
SOSTENIBLE EN EL TIEMPO**

¿Qué es una Organización SOSTENIBLE?

EN 2023

Una organización sostenible, es la que **crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo**, contribuyendo a aumentar el bienestar y el progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general.



© Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad - México 2023.

COMO DISEÑAMOS
UN MODELO
ORGANIZACIONAL
SOSTENIBLE

A TRAVES DE LAS BUENAS
PRACTICAS DE
GOBERNANZA
RESPETANDO LA
ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL

RESULTA EN UN CONJUNTO
DE REGLAS, NORMATIVAS
POLITICAS, MAPAS Y
PROCEDIMIENTOS
CUYO CUMPLIMIENTO ES
OBLIGATORIO

SISTEMA FUNCIONAL A LA
MISION Y VISION DE LA
ORGANIZACION

GOBERNANZA E 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





del puesto de Superintendente de Economía Popular y Solidaria, desde el 28 de noviembre de 2021 hasta el 6 de diciembre de 2021.

En uso de sus atribuciones legales,

RESUELVE:

Expedir la siguiente:

NORMA DE CONTROL DE BUEN GOBIERNO, ÉTICA Y COMPORTAMIENTO PARA LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO, CAJAS CENTRALES Y ASOCIACIONES MUTUALISTAS DE AHORRO Y CRÉDITO PARA LA VIVIENDA.

Artículo 2.- Objeto.- La presente norma tiene como objeto delinear un marco normativo común que establezca las reglas o preceptos básicos para un buen gobierno de las entidades y la aplicación de valores y principios éticos y de conducta que afiancen las relaciones de los socios, clientes, empleados, gerente, proveedores, órganos de gobierno, de dirección y de control, con la sociedad.

SECCIÓN SEGUNDA

DEL BUEN GOBIERNO

Artículo 3.- Buen Gobierno.- Conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y engranaje de las relaciones internas de los órganos de gobierno, dirección, control y gerencia, para de esta manera, reflejar la capacidad de autodeterminación y autorregulación que se revierte en su competitividad y sostenibilidad. El buen gobierno deberá considerar los principios establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, así como aquellos basados en la ética, transparencia de la información, responsabilidad, la igualdad de trato a los socios, y el orden con el que se deben aplicar.

- a) El buen gobierno implica efectividad, considerada como la capacidad profesional y de gestión de los niveles de gobierno y directivo; y,

¿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**. Abarcan los distintos ámbitos de la Gobernanza.

¿Qué hacemos con las buenas practicas?

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

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



CALIDAD !!

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

Estándares complementarios aplicables a cooperativas de ahorro y crédito (C)

1. Asamblea General.
2. Derecho de postulación a distintos órganos de la Organización.
3. Derecho de renuncia del Socio o Asociado.
4. Reparto de excedentes.
5. Consejo de vigilancia.
6. Relación del consejo de vigilancia y comités del Órgano de Dirección.
7. Composición del consejo de vigilancia.
8. Funcionamiento del consejo de vigilancia.
9. Retribución del consejo de vigilancia.
10. Informe anual del consejo de vigilancia.

¿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	

TALLER 1

VERIFIQUEN SI EL ESTANDAR DE ORGANIZACIÓN
SE CUMPLE EN SU INSTITUCION

TENGAMOS A MANO
EL CODIGO DE BUEN GOBIERNO COOPERATIVO
Y SUS ESTATUTOS



	Evidencia Formal/Documental	Evidencia Factual/Aplicación					
Condiciones generales							
Objetivos de la Organización	<p>La evidencia formal se verifica si:</p> <p>El Documento de Constitución establece expresamente los objetivos sociales o económicos, o delega en el Órgano de Dirección el establecimiento de los objetivos, que permitan lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La sostenibilidad y viabilidad financiera de la Organización 2. La elaboración de los indicadores de gestión y desempeño 3. El establecimiento de metas. <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 sobre sostenibilidad y viabilidad financiera, se verifica si en el acta de Asamblea General se aprueba o delega al Órgano de Dirección. Para este último caso, también se verificará las actas de dicho órgano, a fin de verificar el cumplimiento de la delegación. 2. El componente sobre la elaboración de indicadores de gestión y desempeño, se verifica si en el acta de Asamblea General para su aprobación o delegación al Órgano de Dirección. Para este último supuesto, también se verificará las actas del Órgano de Dirección, a fin de verificar el cumplimiento de la delegación. Asimismo, se podrá verificar si se encuentra contenido en los planes estratégicos de la Organización y Normativa Interna. 3. El componente sobre el establecimiento de metas, se verifica si en el acta de Asamblea General se aprueba o delega al Órgano de Dirección. Para este último supuesto, también se verificará las actas de dicho órgano, a fin de verificar el cumplimiento de la delegación, o si se encuentra contenido en planes o informes emitidos por la Alta Dirección. <p>Por tanto, la aplicación será:</p>					
	Cumple	No cumple	Nula	Débil	Parcial menor	Parcial mayor	Completa
	Todos los componentes	No tiene todos los componentes	Ningún componente	Ningún componente	1 componente	2 componentes	3 componentes

SISTEMA DE GOBERNANZA GIF



PILAR 1

DERECHOS DE PROPIEDAD

BUENAS PRACTICAS APLICADAS EN LA ASAMBLEA

ASAMBLEA



La Asamblea es la máxima autoridad de gobierno de las entidades, para la cual se establecerán los mecanismos necesarios para el cumplimiento de sus decisiones por parte de los órganos de dirección, vigilancia, del representante legal y demás integrantes de la entidad.

La asamblea facilitará el ejercicio de los derechos y vigilará e cumplimiento de las obligaciones de todos los socios, entre los que se encuentran el asegurar su participación Y voto, la elección y remoción de los miembros de los consejos y gerente garantizando en todo momento el debido proceso y el derecho a la defensa, la participación en los beneficios de la entidad, y, los demás derechos y obligaciones contemplados en la normativa vigente.

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.**

TALLER 2

VERIFIQUEN SI EL ESTANDAR C1 SE CUMPLE
EN SU INSTITUCION

TENGAMOS A MANO:

- DOCUMENTO DE BUENAS PRACTICAS
- EL CODIGO DE BUEN GOBIERNO COOPERATIVO
Y SUS ESTATUTOS



Gracias por la confianza y oportunidad de acompañarles en su desarrollo profesional y fortalecimiento institucional.



www.figlac.org

