

# “Curso de Especialización en Gobernanza, Estrategia y Administración Cooperativa”



## *Módulo 2: Master Class*

# El buen gobierno y su relación con el desarrollo sostenible de la organización

**Facilitador: Juan Carlos Sánchez Valda**

**21 agosto 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 otras empresas del grupo CREDICORP 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. Gobernanza e Inclusión financiera como forma de institucionalizar**
- 4. Buenas prácticas de gobernanza en un sistema medible.**
- 5. Cómo medir la calidad de gobernanza**

# 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?

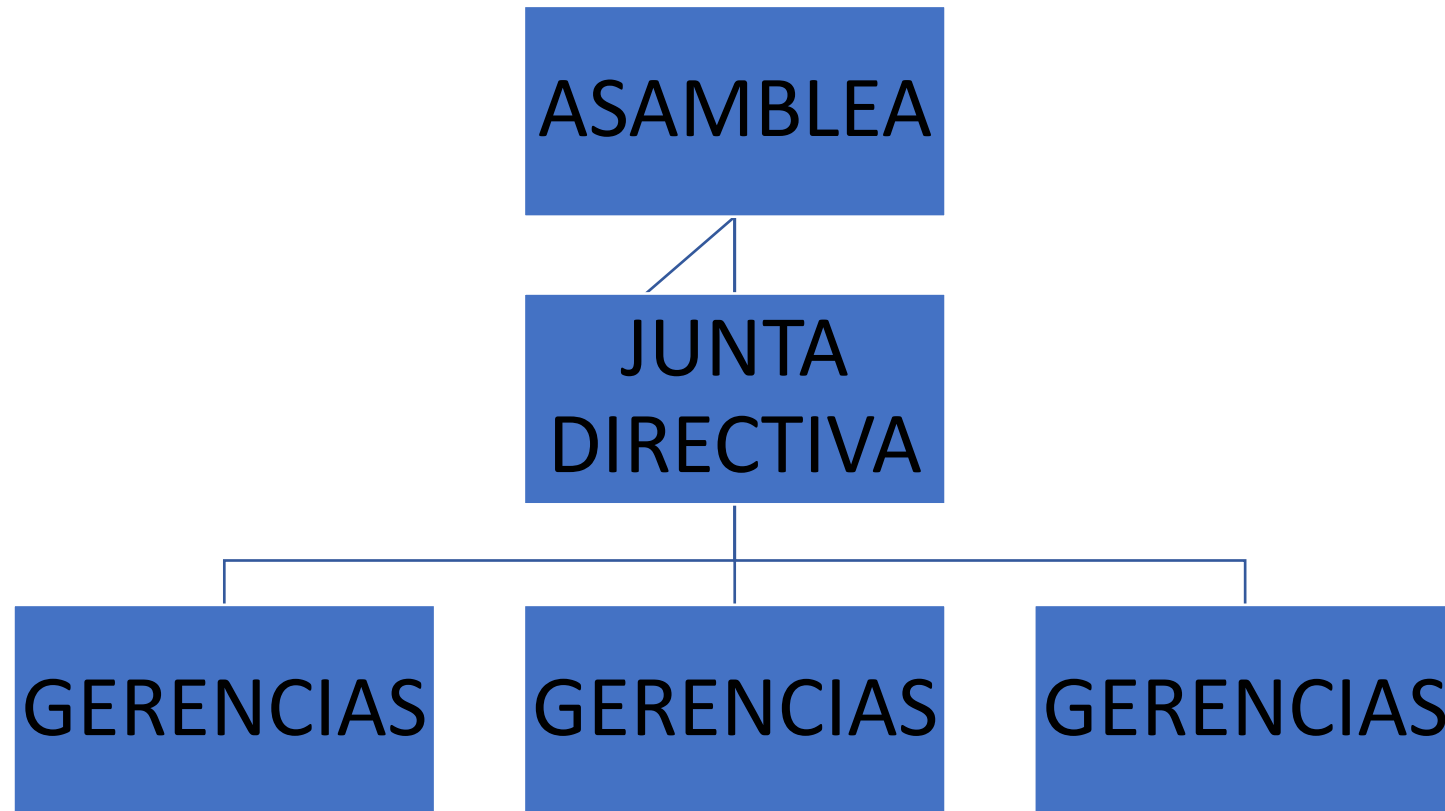
6.¿Cómo debería estar diseñada una entidad?



# Modelos organizacionales

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

# Estructura en las IFI



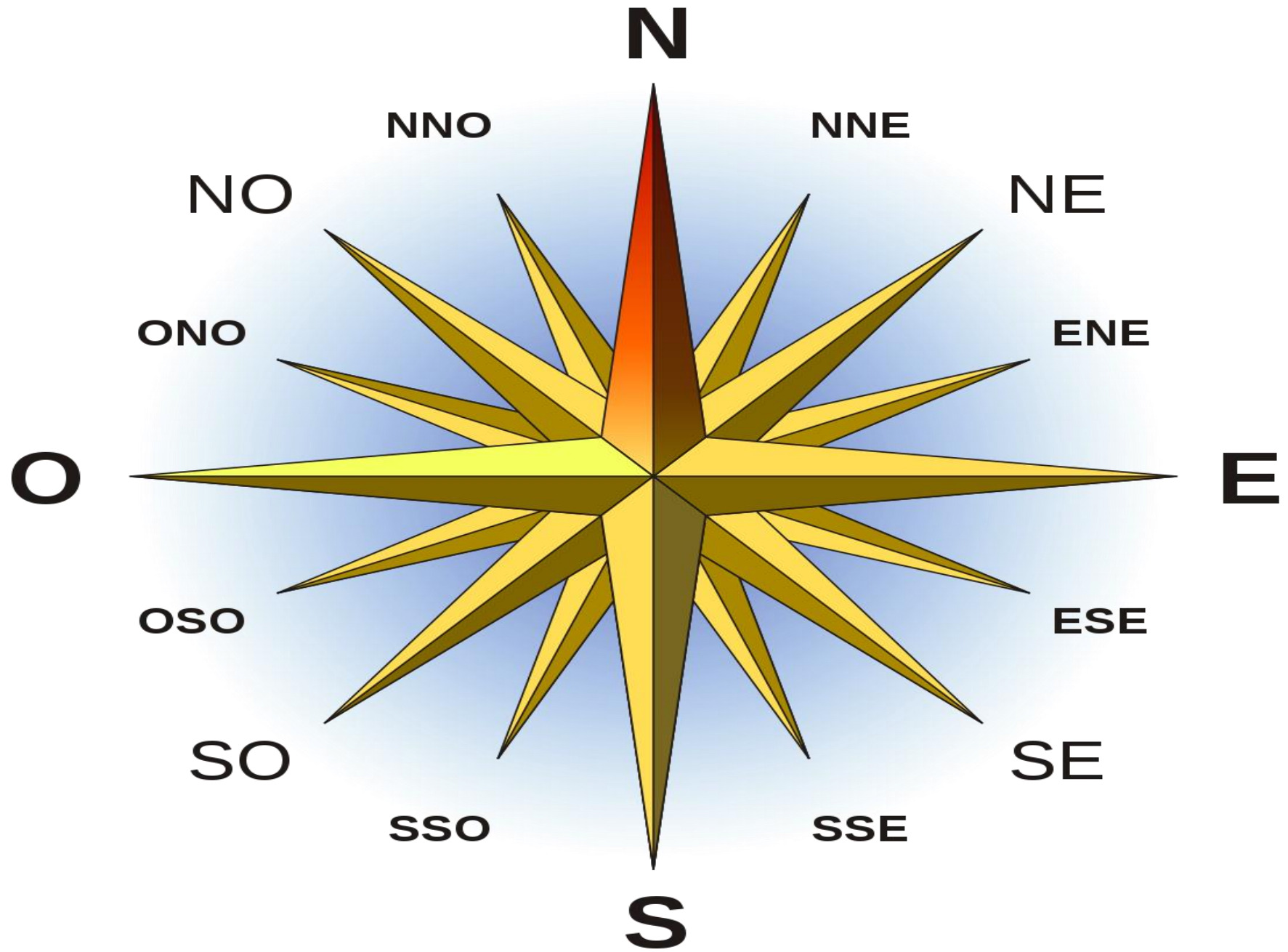
LA CLAVE ES QUE ESTEN  
DEBIDAMENTE COORDINADOS



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

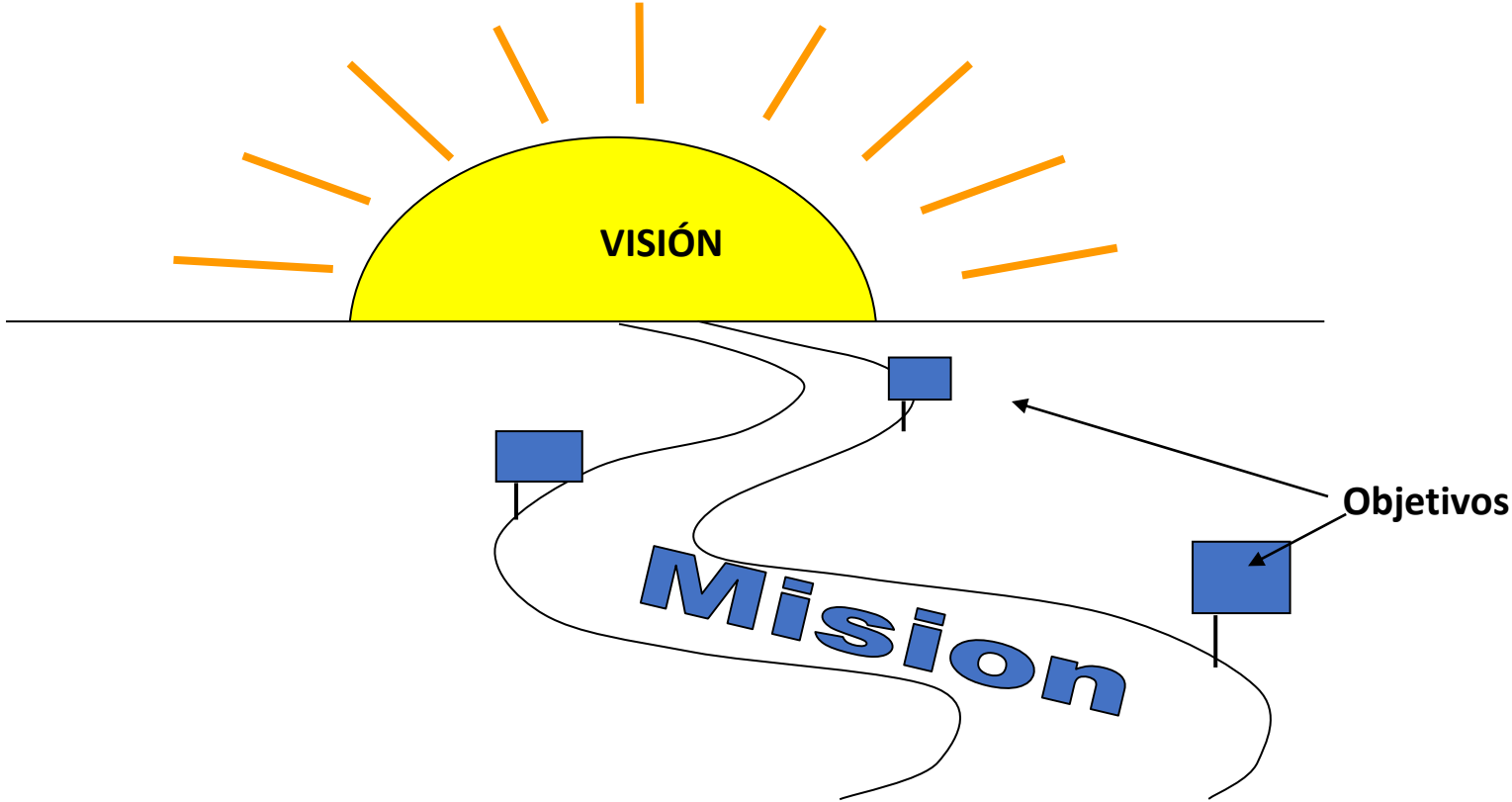


# OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION



valores valores valores valores valores valores valores

PRINCIPIOS PRINCIPIOS PRINCIPIOS



PRINCIPIOS PRINCIPIOS PRINCIPIOS

valores valores valores valores valores valores valores



# PLAN ESTRATEGICO

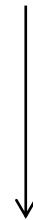
CON EL PLAN ESTRATEGICO  
DISEÑAMOS LA  
ESTRUCTURA Y SU COORDINACION

**¿Se institucionaliza la organización?  
Cómo garantizamos el largo plazo**

# CÓMO SE INSTITUCIONALIZA UNA ORGANIZACION



GOBERNANZA – GOBIERNO COOPERATIVO



ORGANIZACIÓN SOLIDA Y  
SOSTENIBLE EN EL TIEMPO

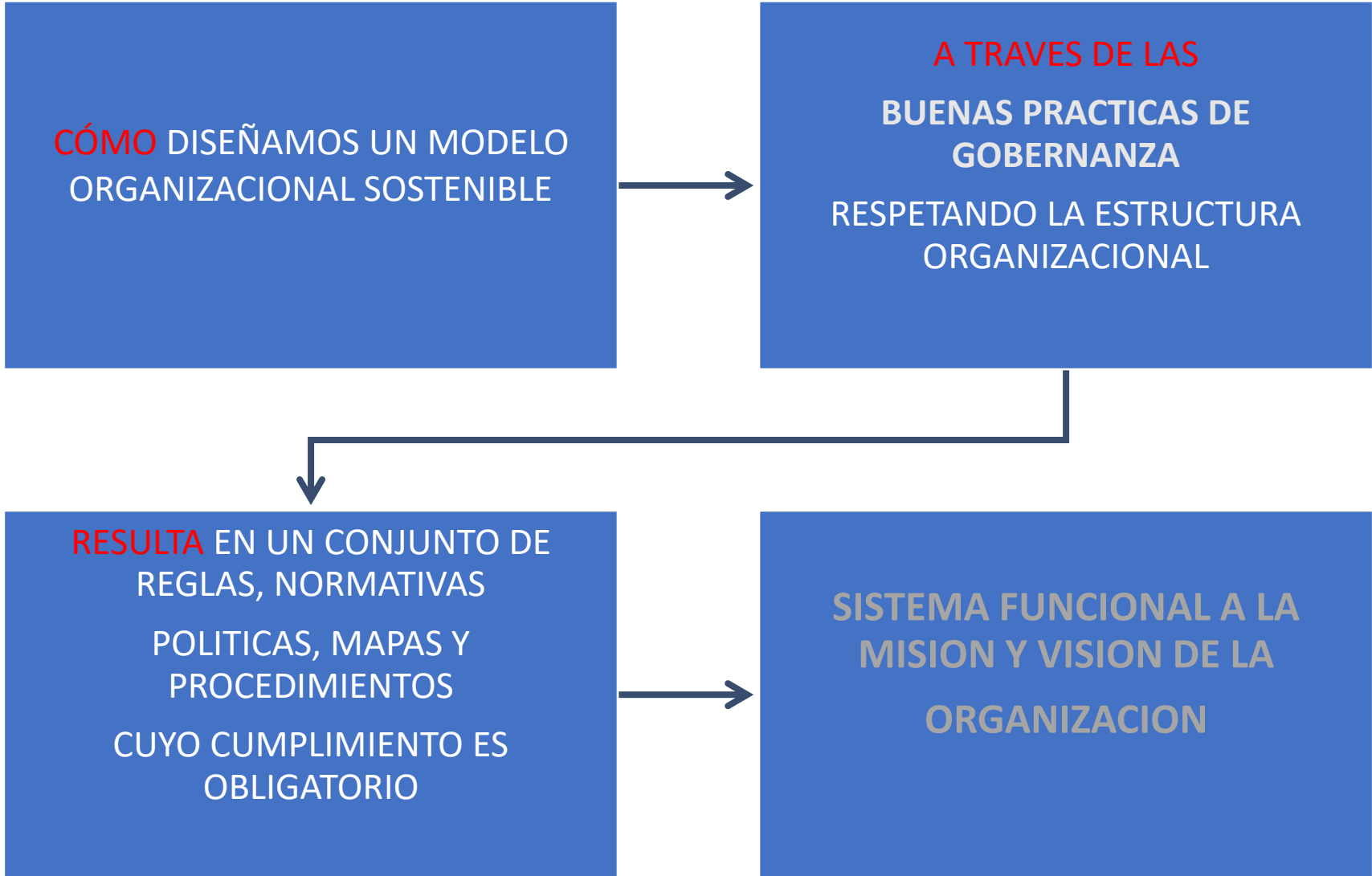
¿Qué es  
una Organización  
SOSTENIBLE?

## EN 2024

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.







# UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

O

## GOBERNANZA

# 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
  - 3. Para ser una entidad sostenible ESG



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



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



**Las Buenas Prácticas MITIGAN RIESGOS de GOBERNANZA**

EL NO PREOCUPARNOS POR EL IMPACTO SOCIAL Y  
AMBIENTAL

¿GENERA RIESGOS?????

# RIESGOS DE IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA

- La misión de una institución contempla el impacto en la sociedad y ambiental
- El plan estratégico debe contemplar temas de cambio climático e impacto social
- A veces encontramos balances sociales en las instituciones, pero no en todas (en ALC solo en un 23%)
- En ALC es bajo el indicador de desempeño con impacto climático en las IFI
- **Por qué incluir en las buenas prácticas de gobernanza al impacto social y climático:**
  - Para evitar riesgo de no cumplir con la misión.
  - Regulación.
  - Estar preparados para impactos climáticos que afecten la cartera de créditos – GESTION INTEGRAL DE RIESGOS
  - Riesgo reputacional
  - Credibilidad – retención de clientes-socios



¿QUIENES SON LOS ENCARGADOS DE GESTIONAR RIESGOS?

EL ORGANO DE DIRECCION Y  
LA GERENCIA Y LA ALTA GERENCIA

¿COMO GARANTIZAMOS QUE SUCEDA?

A TRAVES DE UN BUEN SISTEMA DE GOBERNANZA

¿Cómo está la gobernanza  
En nuestra institución?



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 (8 PILARES)**
- CALIDAD DE GOBERNANZA —————> **60 ESTANDARES BASE**

# SISTEMA DE GOBERNANZA GIF



 No se puede mostrar la imagen en este momento.

# SISTEMA DE GOBERNANZA GIF

Pilar de Estrategia

Objetivos de la organización

1. Derechos de Propiedad

2. Órgano de dirección

Pilares de Gestión de Gobernanza

3. Gestión

4. Cumplimiento y gestión de Riesgos

5. Ética y conflictos de interés

6. Transparencia y Comunicación

No podemos  
Mejorar  
Lo que no podemos  
medir

# SISTEMA ES GIF



# EVALUAMOS NUESTRA CALIDAD DE GOBERNANZA PRELIMINARMENTE





## **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**

## PILAR 7: DESEMPEÑO SOCIAL EN LA GOBERNANZA

- 46. Objetivos de impacto social en la organización**
- 47. Competencias y compromisos del Organo de dirección**
- 48. Gestión social y liderazgo de la alta gerencia**
- 49. Gestión de riesgos y cumplimiento social**
- 50. Etica e impacto**
- 51. Equilibrio del crecimiento económico, social y ambiental**
- 52. Equilibrio en política de precios, tarifas e indicadores financieros**

## **PILAR 8: GOBERNANZA DE LA GESTION MEDIOAMBIENTAL**

- 53. Objetivos de la organización en la GMA**
- 54. La asamblea y su rol con la GMA**
- 55. GMA de la Alta gerencia**
- 56. Gestión integral de riesgos ambientales**
- 57. Transparencia en la GMA**
- 58. Equilibrio del crecimiento económico con la GMA**
- 59. Ecoeficiencia: Política de buenas prácticas ambientales internas**
- 60. Productos financieros verdes**



FUNDAMENTOS ES GIF

## NEGOCIOS SOSTENIBLES

¿SON RENTABLES?

¿SON IMPORTANTES PARA EL SECTOR?

¿LOS PONEMOS EN LA AGENDA DE DISCUSION DE LA JUNTA DIRECTIVA O EL CONSEJO DE ADMINISTRACION?

¿ESTAN EN NUESTROS PLANES ESTRATEGICOS?



## NEGOCIOS SOSTENIBLES

SOLO EL 23 % DE LAS IFI EN ALC  
TIENEN POLITICAS DE FINANZAS CLIMATICAS

PARA LA MAYORIA ES IMPORTANTE, PERO NO URGENTE  
NO ES PRIORITARIO

NO VEN RAZONES QUE GENEREN UTILIDAD A LA IFI  
PARA IMPLEMENTAR POLITICAS AMBIENTALES

# GAS



## NEGOCIOS SOSTENIBLES

¿SON RENTABLES?

¿SON IMPORTANTES PARA EL SECTOR?

¿LOS PONEMOS EN LA AGENDA DE DISCUSION DE LA JUNTA DIRECTIVA O EL CONSEJO DE ADMINISTRACION?

¿ESTAN EN NUESTROS PLANES ESTRATEGICOS?

SÓLO EL 23 % DE LAS INSTITUCIONES DE FINANZAS INCLUSIVAS DE AMERICA LATINA Y EL CARIBE DICEN SI A ESTAS PREGUNTAS



## GOBERNANZA CLIMATICA

ES PARTE DE UN SISTEMA  
DE GOBERNANZA E INCLUYE  
BUENAS PRACTICAS  
INTERNACIONALES  
QUE HACEN A LAS IFI  
MENOS RIESGOSAS,  
CON IMPACTO,  
MAS EFICIENTES Y  
SOSTENIBLES



EL NO PREOCUPARNOS POR EL  
IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL  
¿GENERA RIESGOS?????

# 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
  3. Para ser una entidad sostenible ESG





# SISTEMA DE GOBERNANZA GIF



No se puede mostrar la imagen en este momento.

# SISTEMA ES GIF



## **PILAR 7: DESEMPEÑO SOCIAL EN LA GOBERNANZA**

**46. Objetivos de impacto social en la organización**

**47. Competencias y compromisos del Organo de dirección**

**48. Gestión social y liderazgo de la alta gerencia**

**49. Gestión de riesgos y cumplimiento social**

**50. Etica e impacto**

**51. Equilibrio del crecimiento económico, social y ambiental**

**52. Equilibrio en política de precios, tarifas e indicadores financieros**

## PILAR 8: GOBERNANZA DE LA GESTION AMBIENTAL

**53.Objetivos de la organización en la GMA**

**54.La asamblea y su rol con la GMA**

**55.GMA de la Alta gerencia**

**56.Gestión integral de riesgos ambientales**

**57.Transparencia en la GMA**

**58.Equilibrio del crecimiento económico con la GMA**

**59.Ecoeficiencia: Política de buenas prácticas ambientales internas**

**60.Productos financieros verdes**

## BENEFICIOS DE PRIORIZAR LOS NEGOCIOS SOSTENIBLES EN LA GOBERNANZA

### ES UN BUEN NEGOCIO:

- Beneficios de la ecoeficiencia
- Listos para la resiliencia ante cambios climáticos
- Generan nuevos productos o servicios
- Acceso a más capital y más barato

### EN LINEA CON LA REGULACION ACTUAL Y FUTURA

### MEJOR GESTION DE RIESGOS

### FINCIANCIAMIENTO CON MEJORES CONDICIONES

### CREDIBILIDAD EN EL MERCADO

### ECO EFICIENCIA



## BENEFICIOS DE PRIORIZAR LOS NEGOCIOS SOSTENIBLES EN LA GOBERNANZA

### GRUPOS DE INTERES SATISFECHOS:

- Comunidad agradecida
- Empleados más comprometidos
- Líderes que generan ESPERANZA en el FUTURO.
- Impacto directo en la MARCA de la IFI (REPUTACION), activo intangible más importante.
- Reguladores confían en ti.



# BENEFICIOS DE PRIORIZAR LOS NEGOCIOS SOSTENIBLES EN LA GOBERNANZA

## GESTION DE RIESGOS:

Severidad y frecuencia en aumento de eventos que pueden afectar nuestra cartera



## BENEFICIOS DE PRIORIZAR LOS NEGOCIOS SOSTENIBLES EN LA GOBERNANZA

### REGULACION

- Debemos estar listos a lo que viene, una tendencia en la regulación.
- Estar preparado para cruzar fronteras en el futuro
- Ecuador es un ejemplo con su priorización y evaluación SARAS





## BENEFICIOS DE PRIORIZAR LOS NEGOCIOS SOSTENIBLES EN LA GOBERNANZA

### LIDERAZGO

- Como líderes uno de los roles mas importantes que tenemos es el de **CREAR ESPERANZA** en el **FUTURO**.
- Transmitir que somos parte de la transformación y no solo expectadores y dar el ejemplo



RESULTADOS ESPERADOS

EN LINEA CON LA REGULACION  
ACTUAL Y FUTURA

MEJOR GESTION DE RIESGOS

FINCIANCIAMIENTO CON MEJORES  
CONDICIONES

CREDIBILIDAD EN EL MERCADO

ECO EFICIENCIA



## QUIENES SON RESPONSABLES

### LOS ORGANOS DE GOBERNANZA

- JUNTA DIRECTIVA
- COMITÉ DE GOBERNANZA
- COMITES VINCULADOS AL IMPACTO





[www.programagif.org](http://www.programagif.org)



### ORIGEN

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 una comunidad con un propósito de protección y mejora de la gobernanza de las instituciones de América Latina y El Caribe



RESULTADOS GIF

# COMUNIDAD GIF



Presencia en 10 países de ALC

| Institución         | Ecuador | El Salvador | Honduras | Guatemala | México | Nicaragua | Perú | Rep. Dominicana | Costa Rica | Bolivia | TOTAL |
|---------------------|---------|-------------|----------|-----------|--------|-----------|------|-----------------|------------|---------|-------|
| ONG - Fundación     | 4       | 2           | 1        | 4         |        | 6         | 2    | 1               | 1          |         | 21    |
| Cooperativas        | 50      | 1           |          | 4         | 1      | 1         | 3    | 13              |            |         | 73    |
| BANCO               | 2       |             |          |           |        |           |      |                 |            |         | 2     |
| Sociedades Anónimas |         | 2           |          |           | 14     | 1         | 2    |                 |            |         | 19    |
| BANCO 2do Piso      | 1       |             |          |           |        |           |      |                 |            | 1       | 2     |
| TOTAL               | 57      | 5           | 1        | 8         | 15     | 8         | 7    | 14              | 1          | 1       | 117   |



# CONGRESO INTERNACIONAL DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA ENTIDADES FINANCIERAS

Cómo mejorar la gobernanza en el  
mundo de la inclusión financiera,  
social y ambiental



5 septiembre | 8:30 am - 17:00 pm  
6 septiembre | 8:30 am - 13:00 pm



Hotel Hilton Colon  
Quito - Ecuador





# “Curso de Especialización en Gobernanza, Estrategia y Administración Cooperativa”



***Gracias***