

“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?

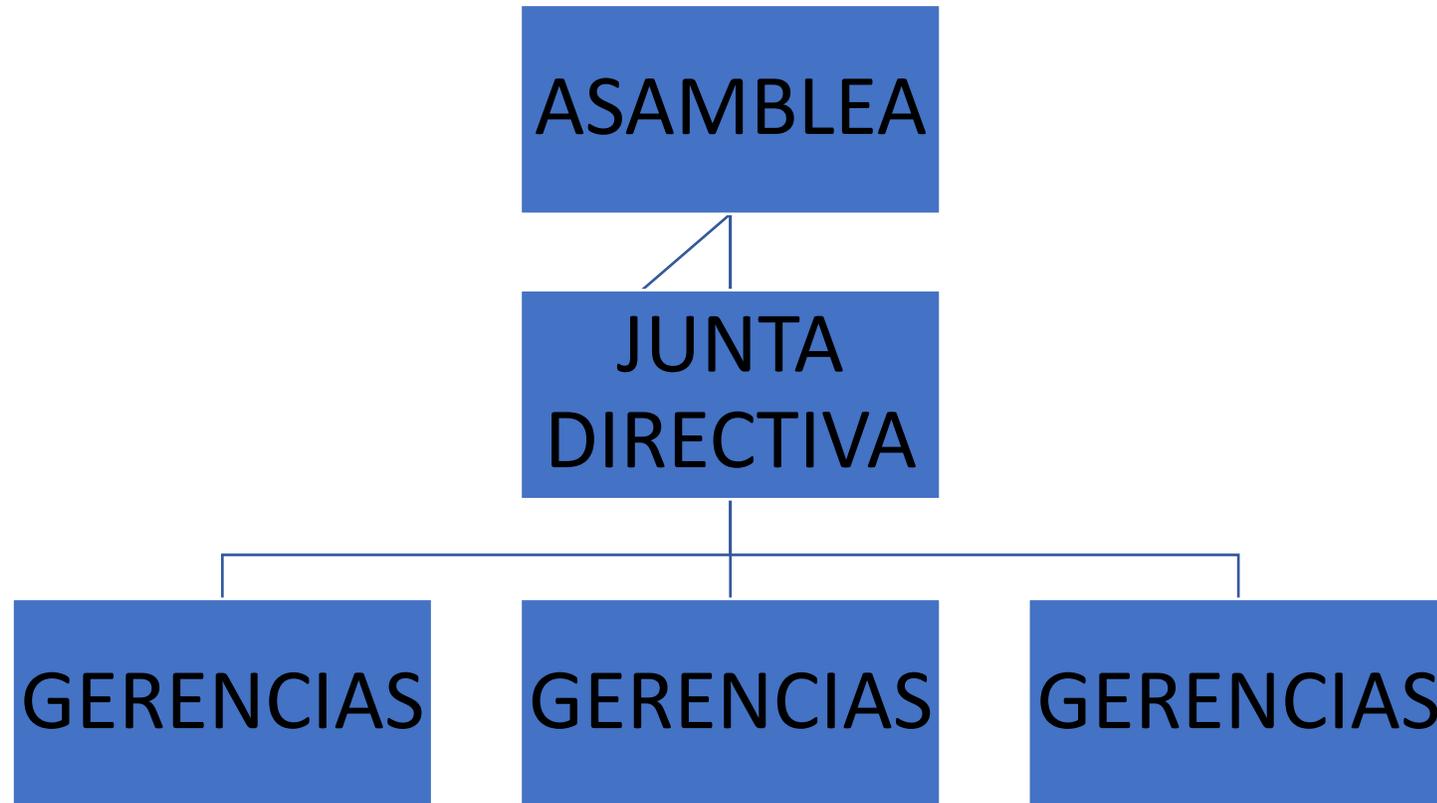
6.¿Cómo debería estar diseñada una entidad?



Modelos organizacionales

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

Estructura en las IFI

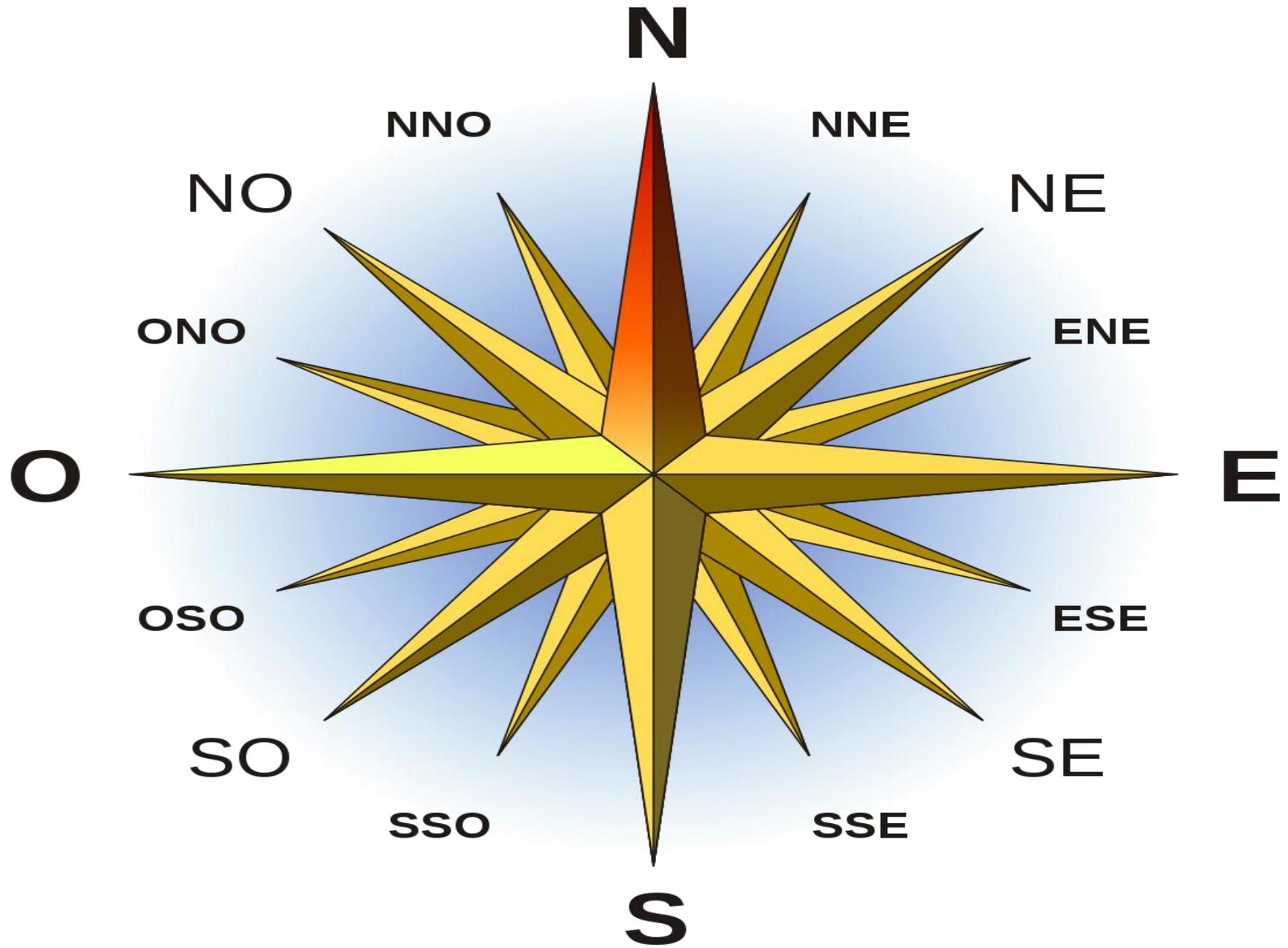


LA CLAVE ES QUE ESTEN DEBIDAMENTE COORDINADOS



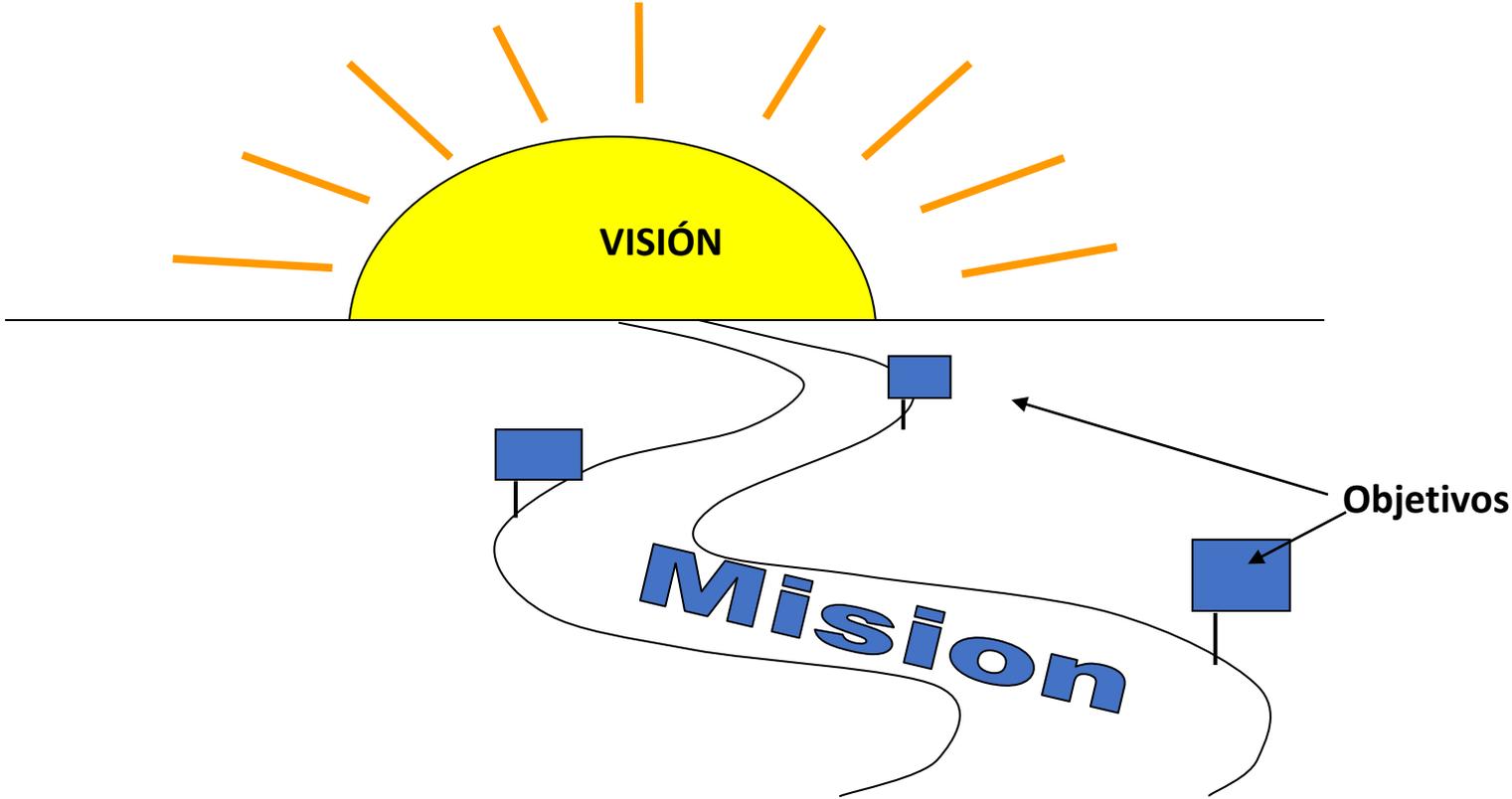
QUE CADA PARTE EJERZA SU ROL PARA CUMPLIR
CON LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION

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



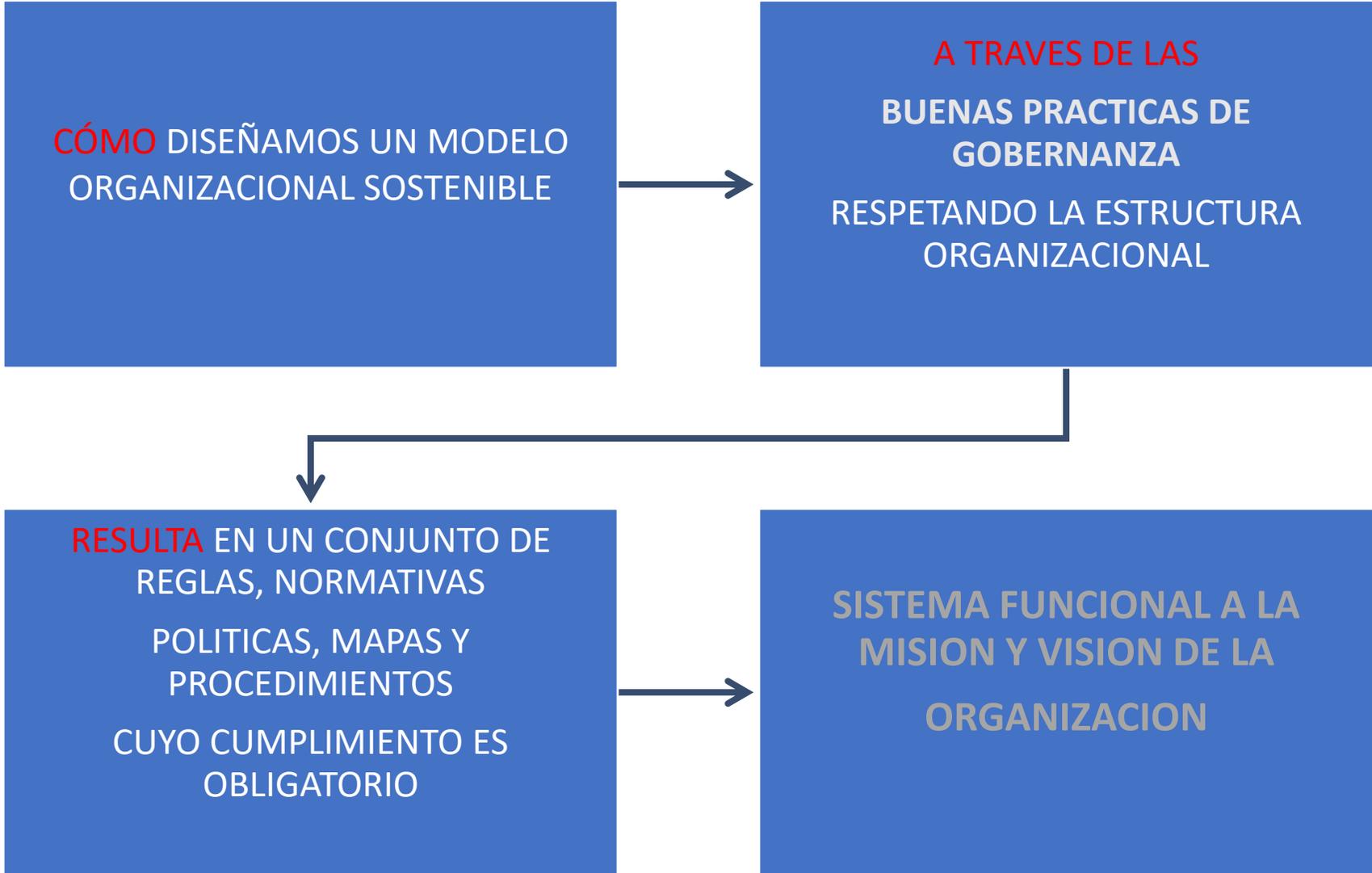
ORGANIZACIÓN SOLIDA Y
SOSTENIBLE EN EL TIEMPO

¿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. Cumplimento y gestión de Riesgos

5. Ética y conflictos de interés

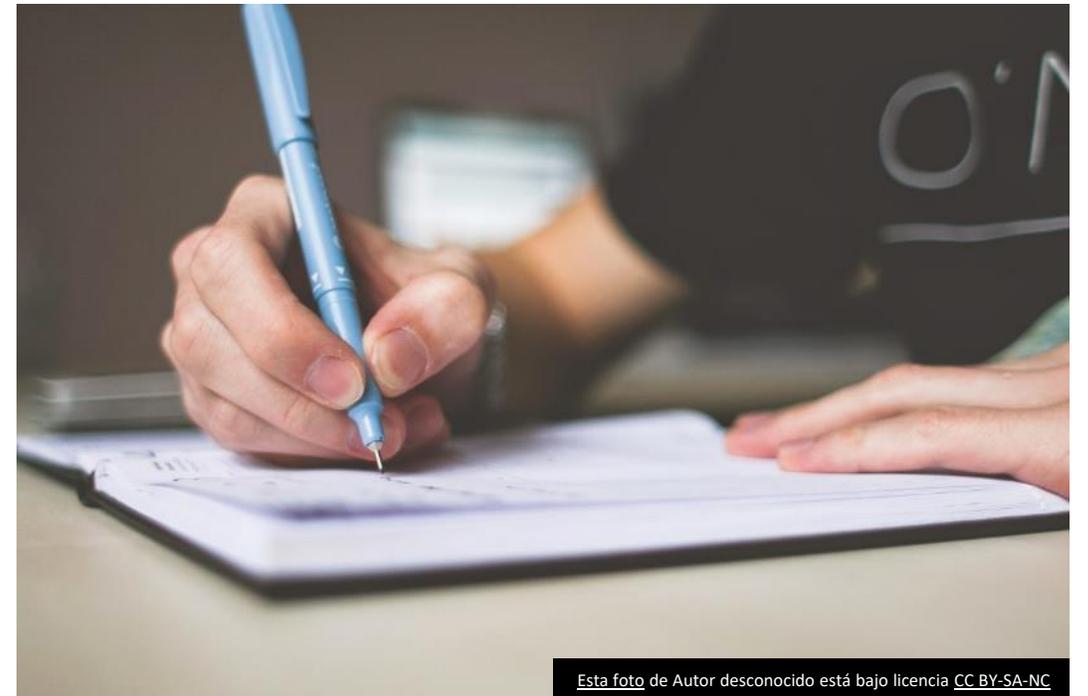
6. Transparencia y Comunicación

No podemos
Mejorar
Lo que no podemos
medir

SISTEMA ES GIF



EVALUAMOS NUESTRA CALIDAD DE GOBERNANZA PRELIMINARMENTE



Esta foto de Autor desconocido está bajo licencia [CC BY-SA-NC](#)

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?



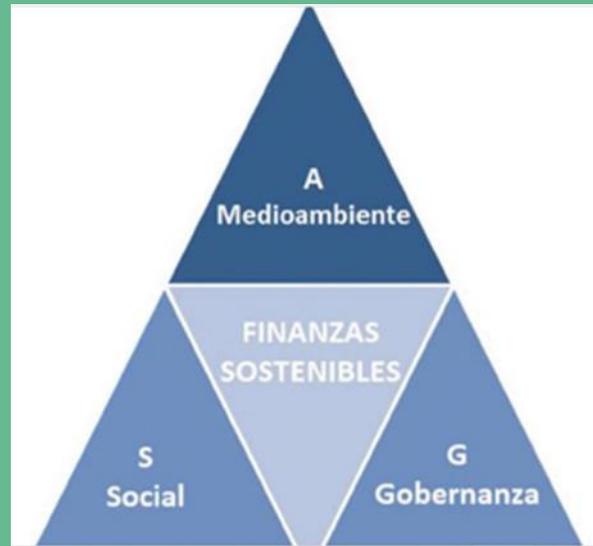
NEGOCIOS SOSTENIBLES

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

FINANCIAMIENTO 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



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



GOBERNANZA
E INCLUSIÓN FINANCIERA
PROGRAMA INTERNACIONAL PARA LAS AMÉRICAS

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