

ESCUELA DE DESARROLLO DIRECTIVO

UNIDAD 3

**Buenas prácticas que
promueven la gobernanza
efectiva**

Introducción

www.figlac.org





Al terminar la unidad 3 las y los participantes habrán aprendido sobre las buenas prácticas internacionales para una gobernanza efectiva.

CONTENIDO DE LA UNIDAD 3

01



Experiencia regional de
Gobernanza e Inclusión
Financiera – Programa GIF

Pilares de la gobernanza
efectiva



02



03



Factores clave para el
buen gobierno
cooperativo



Yamile Pinto Guerrón

Ingeniera Comercial, Master en Gerencia Empresarial, cuenta con un Diplomado Internacional en Alta Dirección de Instituciones de Microfinanzas otorgado por el INCAE. Con 20 años de experiencia, ha realizado procesos de certificación en formador de formadores otorgado por la Fundación Banco Mundial de la Mujer, Educación Financiera para Jóvenes con enfoque de género otorgado por Aflatoun Internacional, Emprendimiento por la OIT-Italia y Certificación en Gobernanza e Inclusión Financiera por parte del Proyecto GIF - BID e INCAE a 12 Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador.

ESCUELA DE DESARROLLO DIRECTIVO

UNIDAD 3

**Buenas prácticas que
promueven la gobernanza
efectiva**

Tema 1

www.figlac.org



Experiencia regional de Gobernanza e Inclusión Financiera – Programa GIF

- Instituciones con crisis de gobernabilidad - QUIEBRAN
- Instituciones con gobernabilidad sin rumbo - SE RETRASAN
- Fraudes y Quiebras / Miles de ahorristas perjudicados
- Instituciones sin planes de manejo de CRISIS
- Sostenibilidad en duda
- Falta de compromiso de los funcionarios y socios
- Sin confianza, el sistema de gobernanza se debilita

Para reflexionar.....

**¿Qué entendemos por BUENA GOBERNANZA
en nuestras instituciones?**

- ¿Es una Ley?
- ¿Es un proceso o un conjunto de procesos?
- ¿Es una instancia de gobernabilidad?
- ¿Es un Consejo o Directorio?
- ¿Es el trabajo del Directorio o de los Consejos?
- ¿Es un conjunto de principios?

NO!!!

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

A través de la aplicación de **buenas prácticas** de reconocimiento mundial usualmente organizados en Reglamentos o Códigos de Buen Gobierno



Programa Regional de Éxito

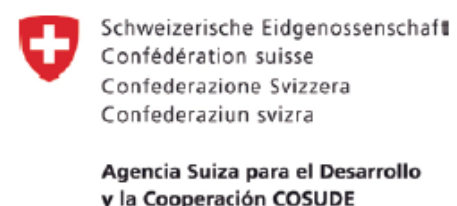


Un proyecto regional financiado por BID LAB y el gobierno Suizo (COSUDE) co-ejecutado por BIM Ltda desde el año 2016 hasta la actualidad.

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

CON EL APOYO DE:



IMPLEMENTADO POR:



RESULTADOS A LA FECHA INSTITUCIONES BENEFICIARIAS POR GIF



Institución	Ecuador	El Salvador	Guatemala	México	Nicaragua	Perú	Rep. Dominicana	TOTAL
ONG - Fundación	4	2	4		7	2	1	20
Cooperativas	48	1	4	1	1	3	13	71
BANCO	2							2
Sociedades Anonimas		2		13	1	2		18
BANCO 2do Piso	1							1
	55	5	8	14	9	7	14	112

ESCUELA DE DESARROLLO DIRECTIVO

UNIDAD 3

**Buenas prácticas que
promueven la gobernanza
efectiva**

Tema 2

www.figlac.org



Pilares de la Gobernanza Efectiva

Las **Buenas Prácticas de gobernanza**, deben estar **inmersas en los objetivos y accionar de la organización**

Comprende el **compromiso** adoptado por los principales órganos de decisión

Así como a la **incorporación de instancias debidamente empoderadas** (en ejecución y en supervisión), tales como el Comité de Buen Gobierno.

Y contar con los mecanismos apropiados tendientes a asegurar una **implementación planificada** de las Buenas Prácticas al igual que el **monitoreo** de dicho proceso.

PARTES DEL SISTEMA DE GOBERNANZA GIF - PILARES



¿Cómo medir la CALIDAD de un sistema de Gobernanza?

- LA CALIDAD SE MIDE CON BASE EN LAS BUENAS PRACTICAS

• BUENAS PRACTICAS → ESTANDARES

(6 pilares)

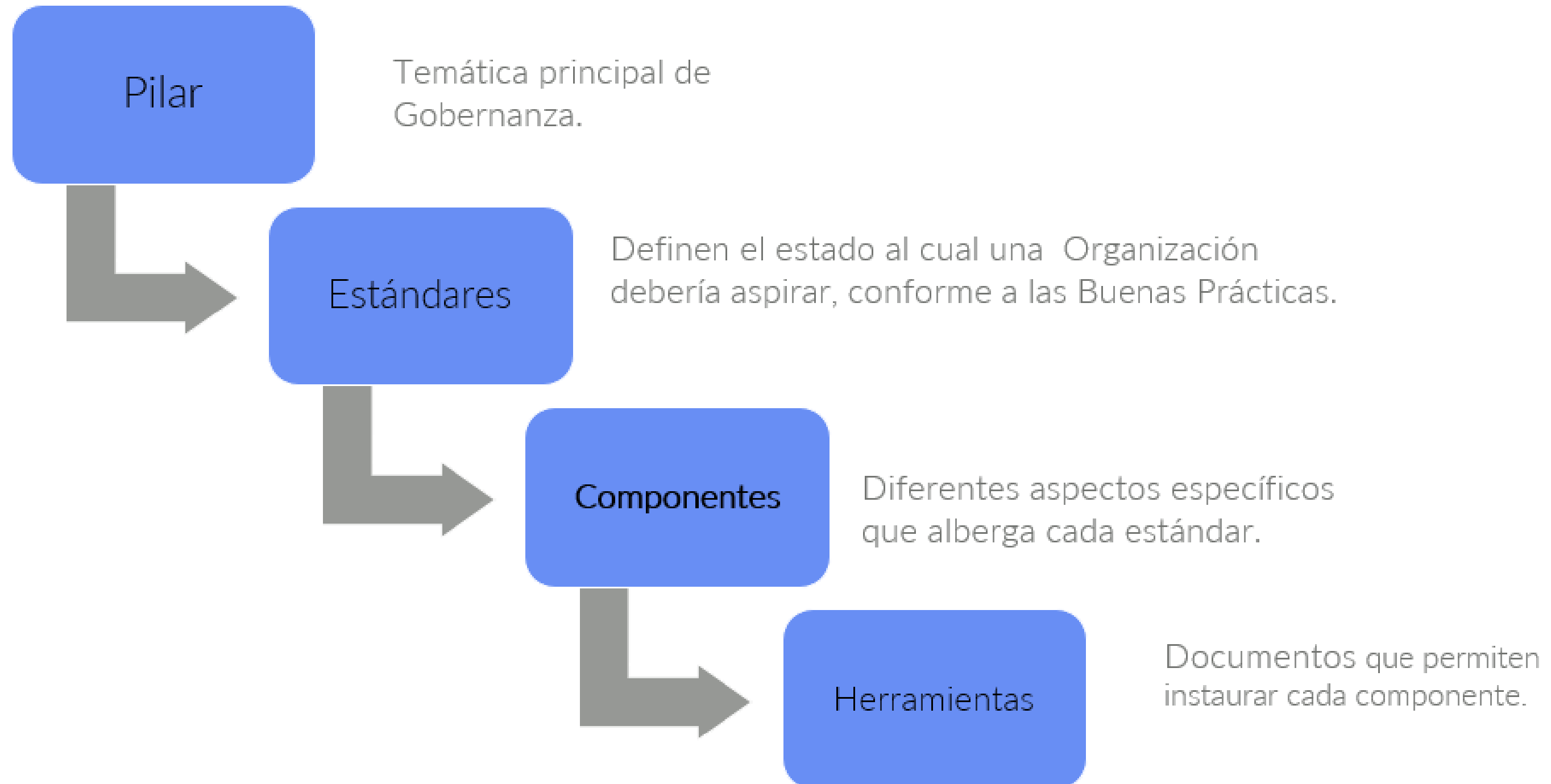
• CALIDAD DE GOBERNANZA → 45 ESTANDARES BASE

GOBERNANZA

INCLUSION FINANCIERA



Sistema de Gobernanza



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.**



10
ESTÁNDARES

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.



11
ESTÁNDARES

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.



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.



37. Código de ética.

38. Conflicto de interés.

39. Operaciones con partes vinculadas.

40. Canales de denuncia.



41. Política de información

42. Información de acceso público

43. Transacciones entre partes relacionadas

44. Transparencia contractual

45. Informe anual de Gobernanza



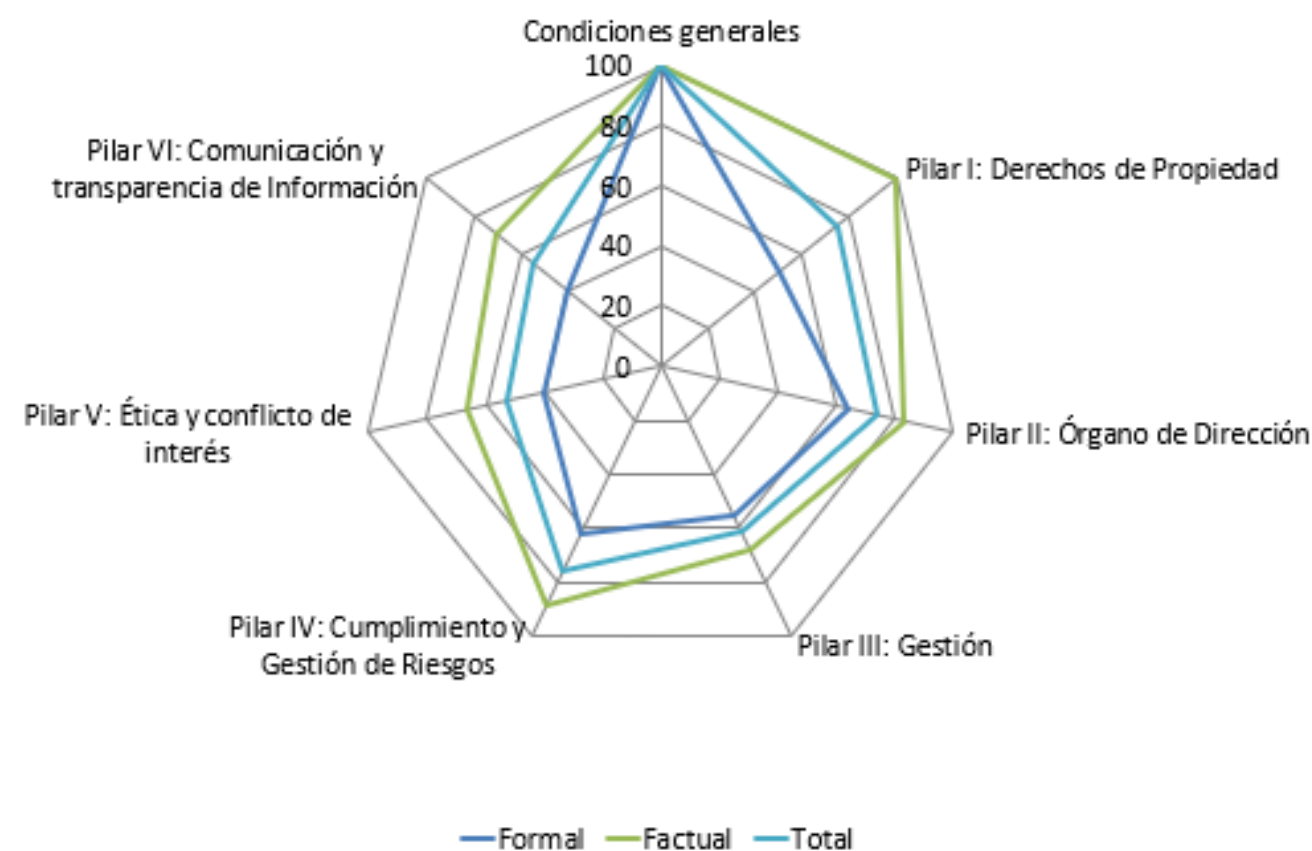
Resultados calidad de gobernanza – Caso hipotético



Diagnóstico **Ex ante**

- Cumplimiento global del **73,46** sobre 100

Cumplimiento de los estándares de Gobernanza



Cumplimiento total **73,46**

Cumplimiento por pilar

	Formal	Factual	Total
Condiciones generales	100	100	100,0
Pilar I: Derechos de Propiedad	50	100	75,0
Pilar II: Órgano de Dirección	64	83	73,5
Pilar III: <u>Gestión</u>	56	68	61,6
Pilar IV: Cumplimiento y Gestión de Riesgos	63	89	75,5
Pilar V: Ética y conflicto de interés	40	67	53,3
Pilar VI: Comunicación y transparencia de Información	40	70	55,0

En base a los resultados alcanzados la Institución Financiera debe **realizar e implementar un plan de mejora** anual que le permita alcanzar un mejor cumplimiento de su calidad de gobernanza

ESCUELA DE DESARROLLO DIRECTIVO

UNIDAD 3

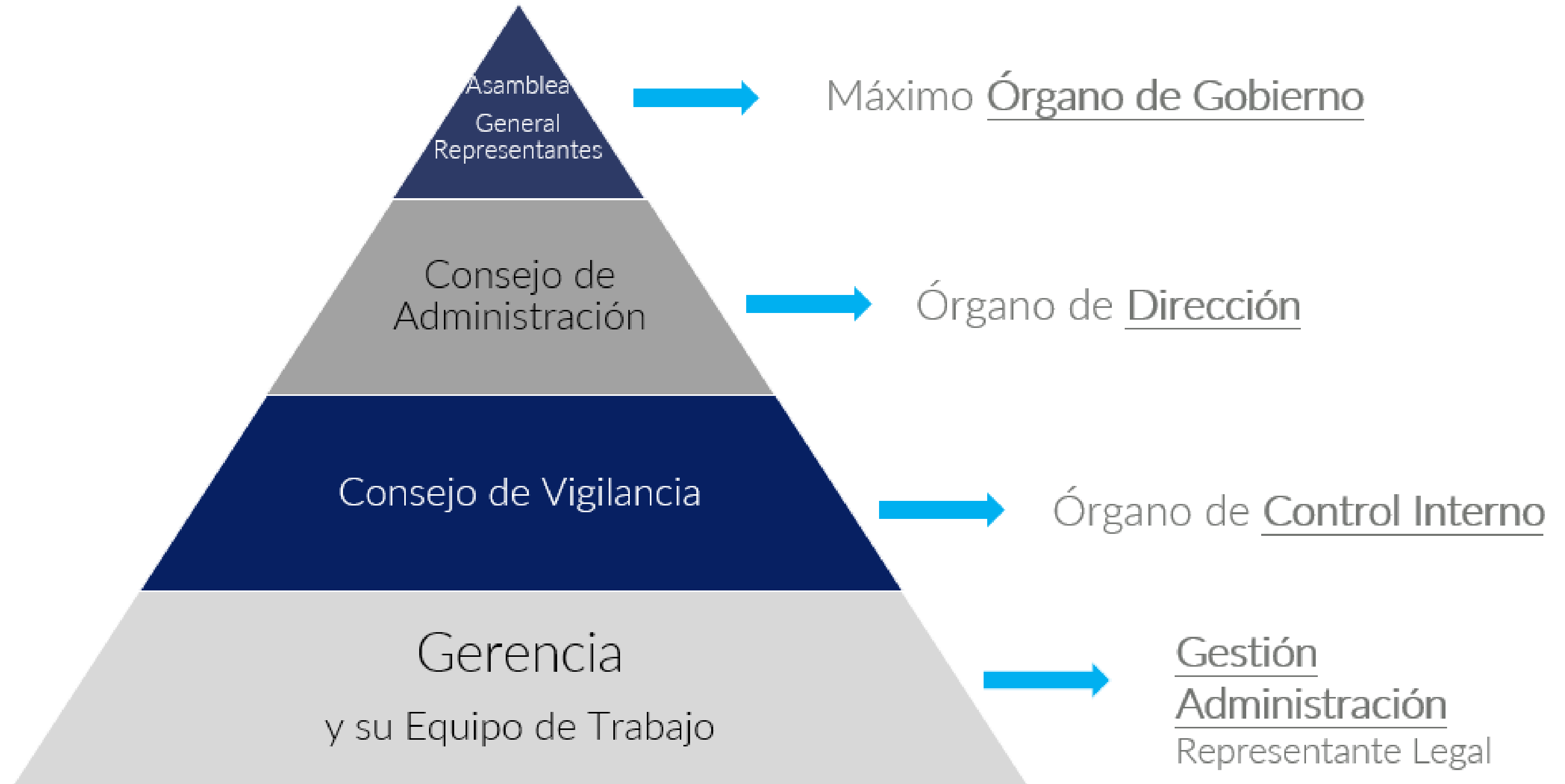
**Buenas prácticas que
promueven la gobernanza
efectiva**

www.figlac.org



Factores clave para el fortalecimiento de la Gobernanza Cooperativa

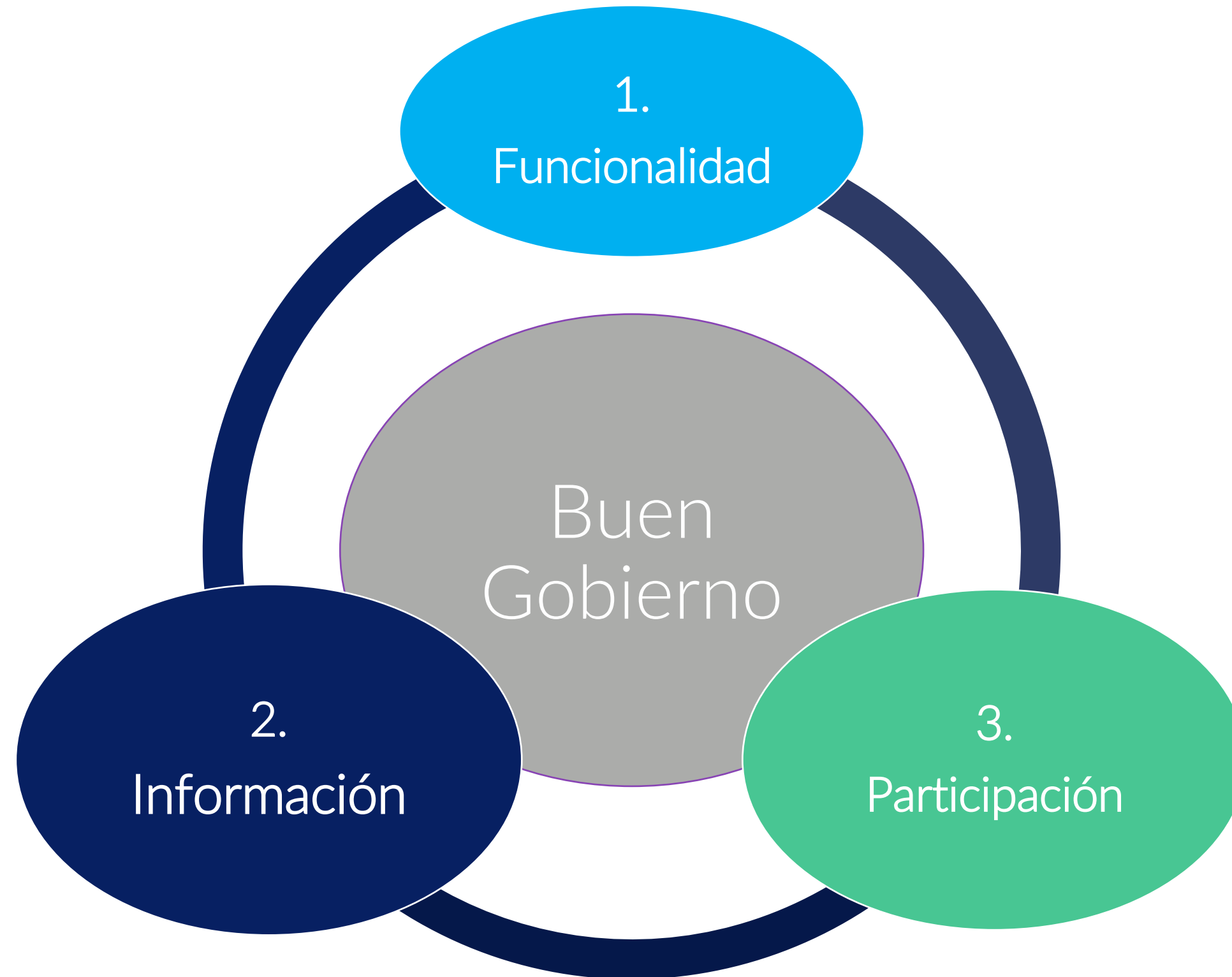
Estructura de Gobierno



Factores clave para un buen gobierno



Factores clave para un buen gobierno



1

Funcionalidad

Adecuada **distribución de tareas** entre los órganos de Gobierno y el respeto a esa distribución

2

Información

NO es una necesidad sino una **OBLIGACION**, porque fideliza al socio y debe ser oportuna, transparente y total siguiendo los **canales regulares**

3

Participación

Se refleja en la presentación de **propuestas**, generación de **ideas**, **cuestionamientos** razonables y en la **aceptación de funciones**

- Programa GIF para las Américas – www.programagif.org
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria – SEPS – www.seps.gob.ec
- Finanzas Inclusivas y Gobernanza – FIG – www.figlac.org



GRACIAS

 www.figlac.org

