



Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Instituciones Financieras de Desarrollo

Juan Carlos Sánchez Valda
Guatemala, Octubre de 2016



Introducción del Facilitador

Juan Carlos Sánchez Valda:

Director del Proyecto GIF.

Agenda - Contenidos

- 1. Marco Normativo – Principios universales de Gobernanza**
- 2. Inclusión Financiera en IFI – algunos indicadores**
- 3. Buenas Prácticas**
- 4. Gobernanza y Gobernanza Efectiva en Inclusión Financiera**
- 5. Gestionando la calidad de gobernanza**
- 6. Institucionalizando la mejora de Gobernanza efectiva**
- 7. Modelo de evaluación GIF – Evaluación Formal vs Evaluación Factual**

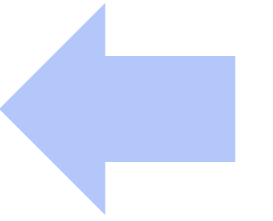
Objetivo general

Se espera que al finalizar el taller, los participantes sean conscientes de la importancia de llevar a cabo un proceso de gobernanza en forma eficiente en las instituciones financieras tomando en cuenta las mejores prácticas observadas en diferentes ámbitos incluidas las Finanzas Inclusivas, que podrían traducirse en códigos de buena gobernanza para instituciones financieras.



GOBERNANZA
E INCLUSIÓN FINANCIERA

INTRODUCCION



ANTECEDENTES

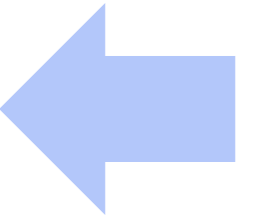
- **Instituciones con crisis de gobernabilidad**
- **Instituciones con gobernabilidad sin rumbo**
- **Fraudes y Quiebras**
- **Miles de ahorristas perjudicados**
- **Sostenibilidad en duda**
- **Herramientas de gobernabilidad poco entendibles y aplicables**
- **Muchos intentos apuntando esfuerzos en la herramienta solamente no en el proceso de transferencia.**
- **Planes sin aplicar por falta de verosimilitud.**
- **DESORDEN!!!**

ALGUNOS CONCEPTOS CLAVE

- GOBIERNO CORPORATIVO
- GOBERNANZA CORPORATIVA
- GOBERNABILIDAD
- GOBERNANZA

“La existencia de un sistema eficaz de gobierno corporativo en la empresa y en la economía en su conjunto, ayuda a proporcionar el nivel de confianza necesario para el adecuado funcionamiento de la economía de mercado”

(OECD citado por el Comité de Basilea-2006 -La mejora del gobierno corporativo en las organizaciones bancarias).



Intercambiando Experiencias

¿Qué ***ES GOBERNANZA?***
(trabajo en grupos pequeños)



Principios para una buena Gobernanza

(Basilea 2006)

1. Los directores deberán ser aptos para sus cargos, comprender claramente sus funciones y ser capaces de aplicar su buen juicio en casos que atañen a la entidad
2. El Directorio deberá aprobar y vigilar los objetivos estratégicos y valores corporativos que se comunican a toda la organización.
3. El Directorio deberá establecer y hacer cumplir las líneas claras de responsabilidad y mantener relaciones profesionales, de confianza y respeto con la Administración.

Principios para una buena Gobernanza

(Basilea 2006)

- 4. El Directorio deberá asegurar que la alta gerencia realiza un seguimiento adecuado acorde a la política diseñada por el Directorio**
- 5. Directorio y Administración deberán hacer uso del trabajo realizado por las funciones de auditoria interna, externa y control interno**
- 6. El directorios deberá garantizar las políticas y practicas retributivas de la entidad, sean congruentes con la cultura de la organización, objetivos, estrategias de largo plazo y con su entorno de control**

Principios para una buena Gobernanza

(Basilea 2006)

7. Transparencia
8. Directorio y Administración deberán mantenerse vigilantes en cuanto al buen funcionamiento de la estructura operativa.

Principios para Mejorar el Gobierno Corporativo

El Comité ratifica la pertinencia e *importancia crítica* de la adopción *efectiva* de los principios de buen gobierno por parte de los bancos y la necesidad de que los supervisores velen por la aplicación *efectiva* de los mismos.

Áreas Clave:

- **Prácticas de la Junta Directiva (Directorio)**
- **Alta Dirección**
- **Gestión de Riesgos y Controles Internos**
- **Compensación**
- **Estructuras corporativas**
- **Comunicación y transparencia**

RETOS: ADOPCIÓN EFECTIVA DE PRINCIPIOS

DESARROLLO DE UNA SUPERVISIÓN QUE PERMITA GARANTIZAR SU APLICACIÓN

Basilea III

Requerimientos de capital de los bancos
(como porcentaje de sus activos)

	Capital común de los bancos (después de deducciones)
Minimo	4.5
Amortiguador de conservación	2.5
Subtotal	7.0
Amortiguador contra cíclico	0 - 2.5

Fuente: *The Economist*
Elaboración: IPE

Hace dos años aproximadamente, el colapso de *Lehman Brothers* dio inicio a la crisis financiera mundial de 2007 y 2008. Este suceso mostró que el sistema bancario mundial necesitaba nuevas reglas que impongan disciplina en su accionar. Por este motivo, el Comité de Basilea (un grupo de supervisores y reguladores bancarios) acordó una serie de medidas adicionales necesarias para mejorar la capacidad del sector bancario para absorber pérdidas, amortiguar el sistema financiero frente a futuras crisis, mejorar el manejo de riesgos y gobernabilidad y fortalecer la transparencia de los bancos. Este conjunto de medidas se denominó Basilea III. Así, las disposiciones están orientadas a aumentar el capital de los bancos en volumen y calidad. Una de las principales medidas anunciadas fue el aumento del capital mínimo común que los bancos tienen de 2% a 4.5% de sus activos. Además, los bancos deberán mantener un

amortiguador para conservar el capital de 2.5%, con la finalidad de afrontar futuros periodos de *stress*, lo que eleva los requerimientos de capital mínimo común a 7% de sus activos. También se implementará un amortiguador contra cíclico dentro de un rango de 0% a 2.5% del capital común -dependiendo de las circunstancias nacionales- con el propósito de proteger al sector bancario de periodos de excesivo crecimiento del crédito.

Para buscar, escriba y presione enter

Búsqueda avanzada

Suscribase

IPE Opinión
Clic aquí
¡Suscribase ya!

Índice de Competitividad Regional



Basilea III

Requerimientos de capital de los bancos (como porcentaje de sus activos)

	Capital común de los bancos (después de deducciones)
Mínimo	4.5
Amortiguador de conservación	2.5
Subtotal	7.0
Amortiguador contra cíclico	0 – 2.5

Fuente: *The Economist*
Elaboración: IPE

Hace dos años aproximadamente, el colapso de *Lehman Brothers* dio inicio a la crisis financiera mundial de 2007 y 2008. Este suceso mostró que el sistema bancario mundial necesitaba nuevas reglas que impongan disciplina en su accionar. Por este motivo, el Comité de Basilea (un grupo de supervisores y reguladores bancarios) acordó una serie de medidas adicionales necesarias para mejorar la capacidad del sector bancario para absorber pérdidas, amortiguar el sistema financiero frente a futuras crisis, mejorar el manejo de riesgos y gobernabilidad y fortalecer la transparencia de los bancos. Este conjunto de medidas se denominó Basilea III. Así, las disposiciones están orientadas a aumentar el capital de los bancos en volumen y calidad. Una de las principales medidas anunciadas fue el aumento del capital mínimo común que los bancos tienen de 2% a 4.5% de sus activos. Además,

los bancos deberán mantener un amortiguador para conservar el capital de 2.5%, con la finalidad de afrontar futuros periodos de *stress*, lo que eleva los requerimientos de capital mínimo común a 7% de sus activos. También se implementará un amortiguador contra cíclico dentro de un rango de 0% a 2.5% del capital común -dependiendo de las circunstancias nacionales- con el propósito de proteger al sector bancario de periodos de excesivo crecimiento del crédito.

Para recaudar ese capital, se concederá a los bancos un largo periodo de ajuste, ya que está previsto que estas medidas entren en vigor progresivamente a partir del 1 de enero de 2013, para establecerse la mayoría de normas en 2015 y ponerse en marcha definitivamente en 2019.

Para buscar, escriba y presione enter

Búsqueda avanzada

Suscríbase



Índice de Competitividad Regional

*Pase el cursor sobre el mapa



-Glosario

Ecuador - De acuerdo a Ley

Resolución No. JB-2013-2392 de fecha 22 de enero de 2013, la Superintendencia de Bancos y Seguros, dispone 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

Ecuador - De acuerdo a Ley

Derechos y deberes de los miembros del Directorio:

- Diligencia
- Lealtad
- Comunicación
- Secreto
- Uso de activos
- Derecho a la información y
- **MANTENER CONDICIONES BASICAS PARA ASEGURAR LA SOSTENIBILIDAD.....**

Ecuador - De acuerdo a Ley

Contar con un Código de Gobernanza Corporativa que contemple:

- ... la participación de instancias de GC en los procesos de fijación de objetivos y **ESTRATEGIAS DEL NEGOCIO**.
- **CAPACITACION** de miembros del Directorio
- Formas de resolver conflictos de interés
- Elaborar normas de **Ética**
- Determinar principios para el manejo de Riesgo de Crédito y otros riesgos
- Políticas y procedimientos de sistemas de información
- Otros...**ESPECIALMENTE ESPECIFICANDO BUENAS PRACTICAS!!!**

Ecuador - De acuerdo a Ley

Se debe contar con un Comité y un Código de Ética:

COMITÉ: director, externo, empleado

CODIGO: Ayuda a cumplir principios como

- 1) Cumplimiento de la ley y normativa vigente
- 2) Respeto de las preferencias de los grupos de Interés
- 3) Transparencia
- 4) Rendición de cuentas

NORMATIVA EN GUATEMALA – DECRETO 25/2016

CAPITULO III – ADMINISTRACION

- ARTICULO 17. Consejo de Administración y Gerencia

Las entidades de microfinanzas deberán contar con **un consejo de administración integrado por tres o más administradores, quienes serán los responsables de la dirección general de los negocios de las mismas.**

NORMATIVA EN GUATEMALA – DECRETO 25/2016

CAPITULO III – ADMINISTRACION

Artículo 18. Deberes y atribuciones del Consejo de Administración:

- a) Ser responsable de la liquidez y solvencia;
- b) Definir la política financiera y crediticia y controlar su ejecución;
- c) Definir las políticas de tecnología crediticia, así como de asistencia técnica y capacitación para micro y pequeños empresarios y velar por el cumplimiento de las mismas; -
- d) Velar porque se implementen e instruir para que se mantengan en adecuado funcionamiento y ejecución, las políticas, sistemas y procesos que sean necesarios para una **correcta administración; evaluación y control de riesgos;**

NORMATIVA EN GUATEMALA – DECRETO 25/2016

CAPITULO III – ADMINISTRACION

Artículo 18. Deberes y atribuciones del Consejo de Administración:.

- e) Velar porque las operaciones activas no excedan los límites establecidos en la presente Ley;**
- f) Conocer y disponer lo que sea necesario para el cumplimiento y ejecución de las medidas de cualquier naturaleza que la Junta Monetaria o la Superintendencia de Bancos, en el marco de sus respectivas competencias, dispongan en relación con la entidad.**
- g) Conocer los estados financieros mensuales y aprobar los estados financieros anuales, los cuales deben estar respaldados por la auditoria interna y, anualmente, por el informe de los auditores externos, con su correspondiente dictamen y notas a los estados financieros, así como resolver sobre las recomendaciones derivadas de los mismos; y,**
- h) En -general, cumplir y hacer cumplir las disposiciones y regulaciones que sean**

NORMATIVA EN GUATEMALA – DECRETO 25/2016

CAPITULO III – ADMINISTRACION

Artículo 19. . Responsabilidades.

Los miembros del consejo de administración y gerentes generales, o quienes hagan sus veces, serán civil, administrativa y penalmente responsables por sus acciones u omisiones en el cumplimiento de sus deberes y atribuciones.....

Todo acto, resolución u omisión de los miembros del consejo de administración que contravenga disposiciones legales o reglamentarias, o que cause daño o perjuicio en la entidad de microfinanzas, los hará incurrir en responsabilidad para con la misma y para con terceros **y responderán ilimitadamente ante éstos con sus bienes personales.**

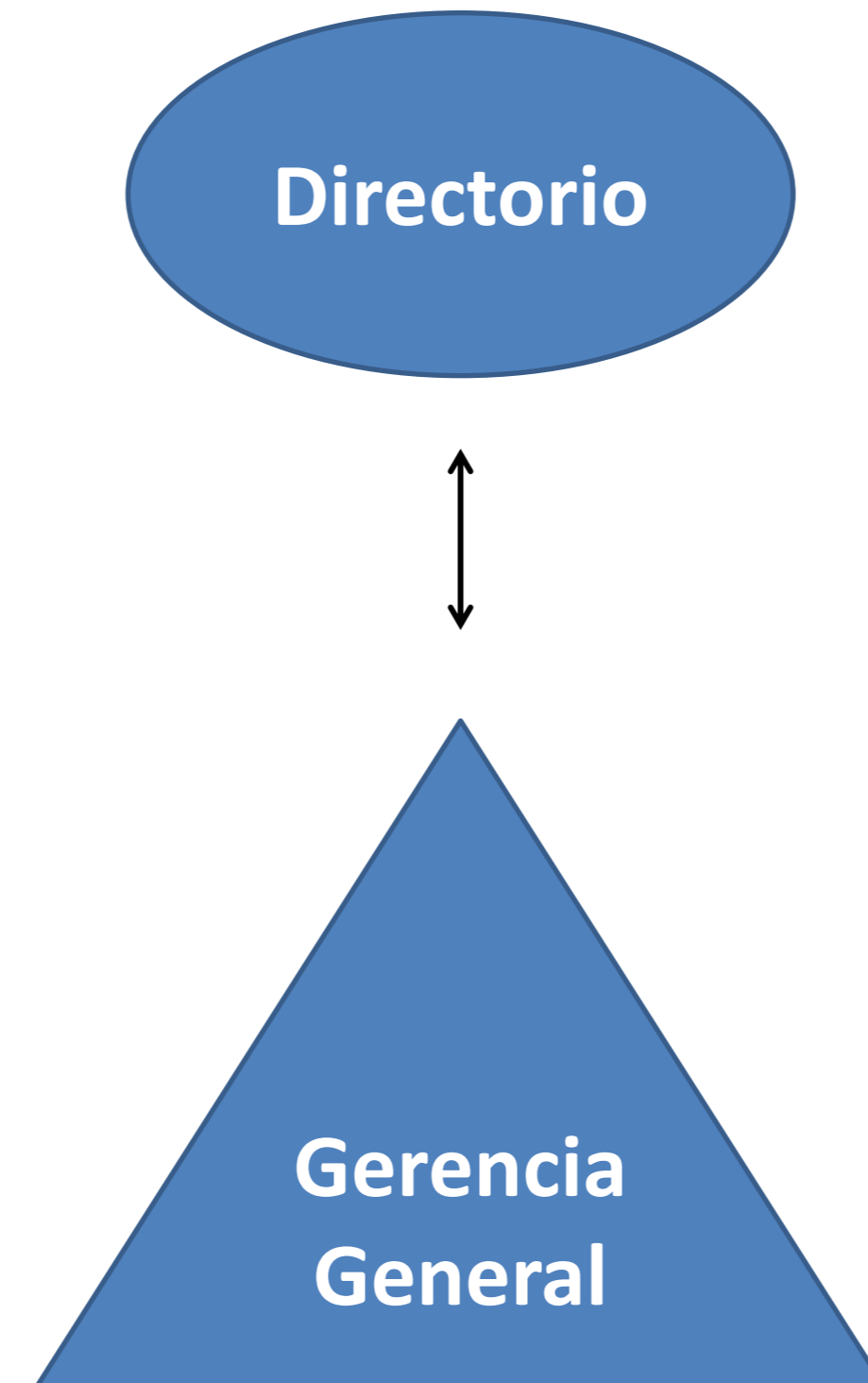
GOBERNANZA SEGÚN LA OCDE

“conjunto de relaciones entre la gerencia de una compañía, su consejo, accionistas y otras partes interesadas. El gobierno corporativo brinda la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la compañía, y se determinan los medios para la consecución de estos y se monitorea su desempeño.”¹

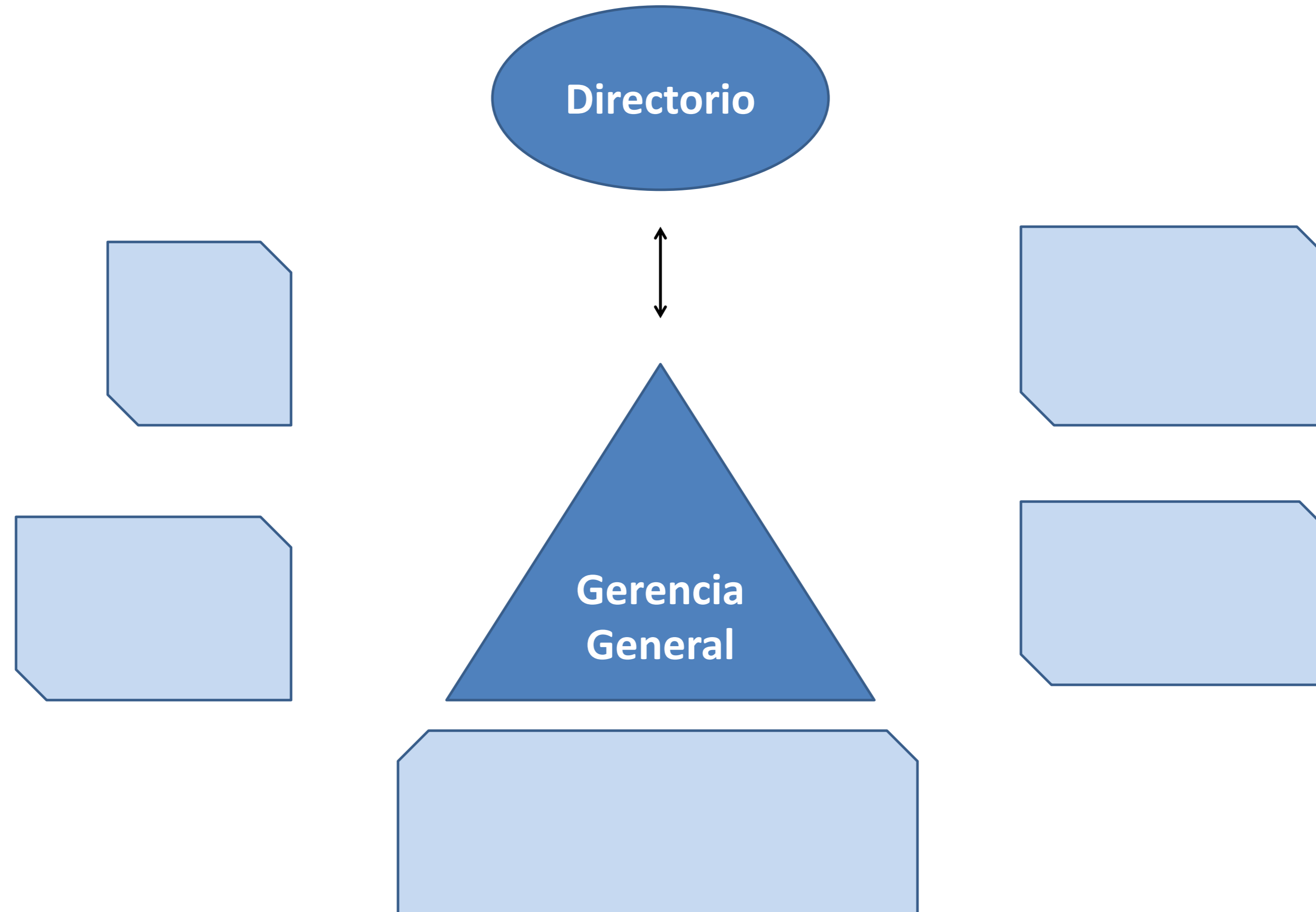
Objetivo de la Gobernanza – Comité de Basilea

“salvaguardar el interés de las partes afectadas, en conformidad con el interés público y de forma sostenible. En cuanto a las partes afectadas, especialmente en el caso de bancos minoristas, los intereses de los accionistas deben ser secundarios a los de los depositantes.”

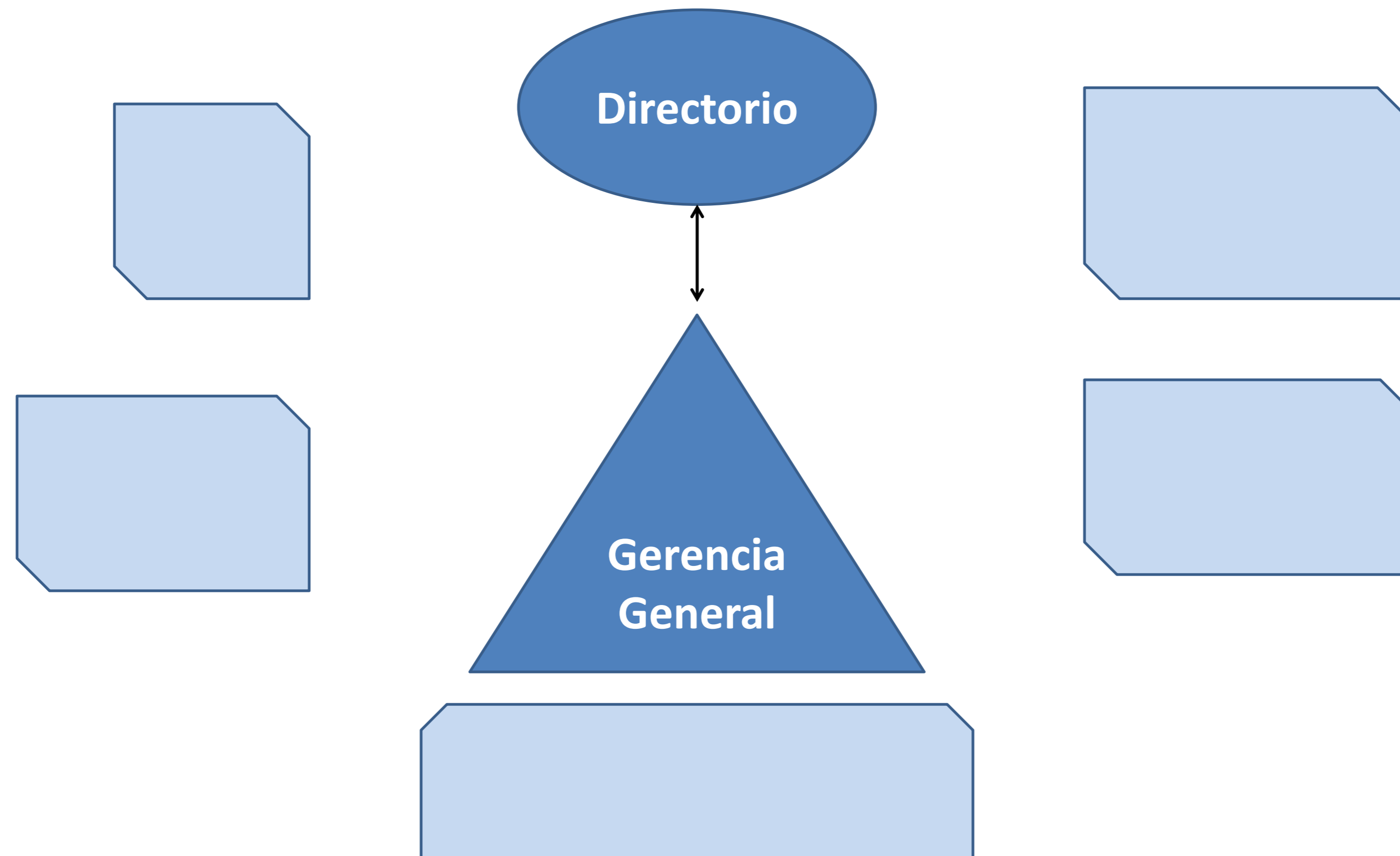
GOBERNANZA – GRUPOS DE INTERES



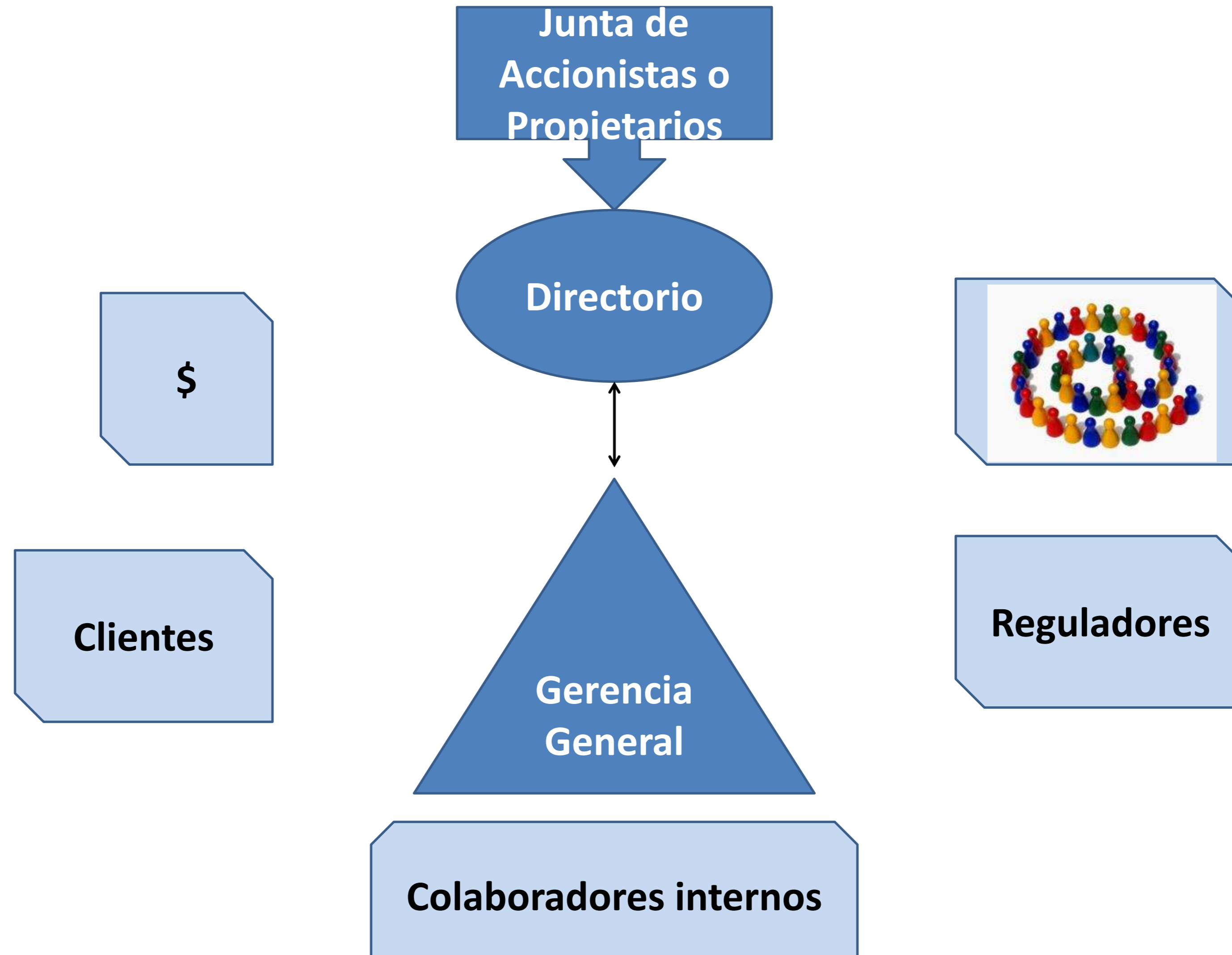
GOBERNANZA - GRUPOS DE INTERES



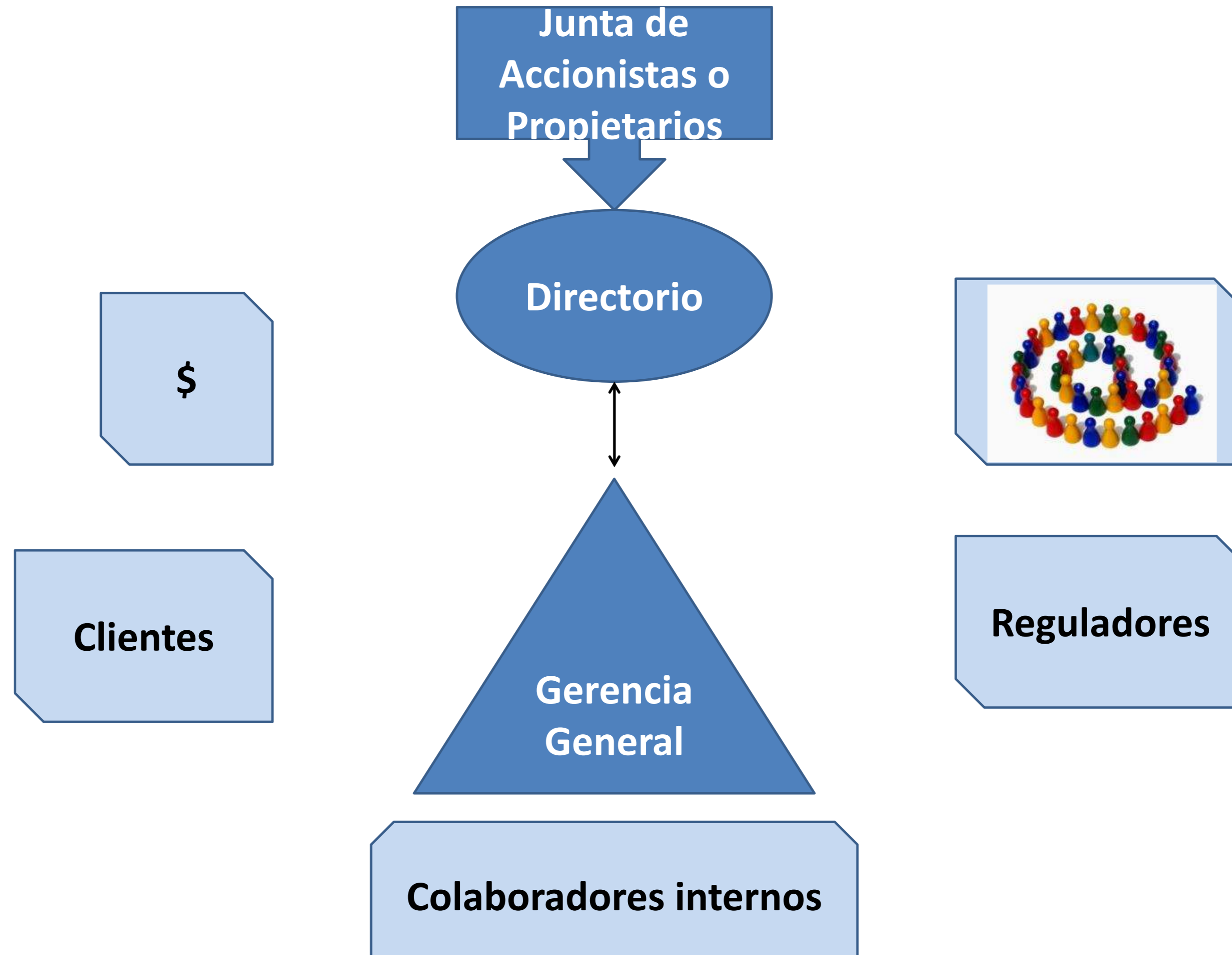
GOBERNANZA- GRUPOS DE INTERES



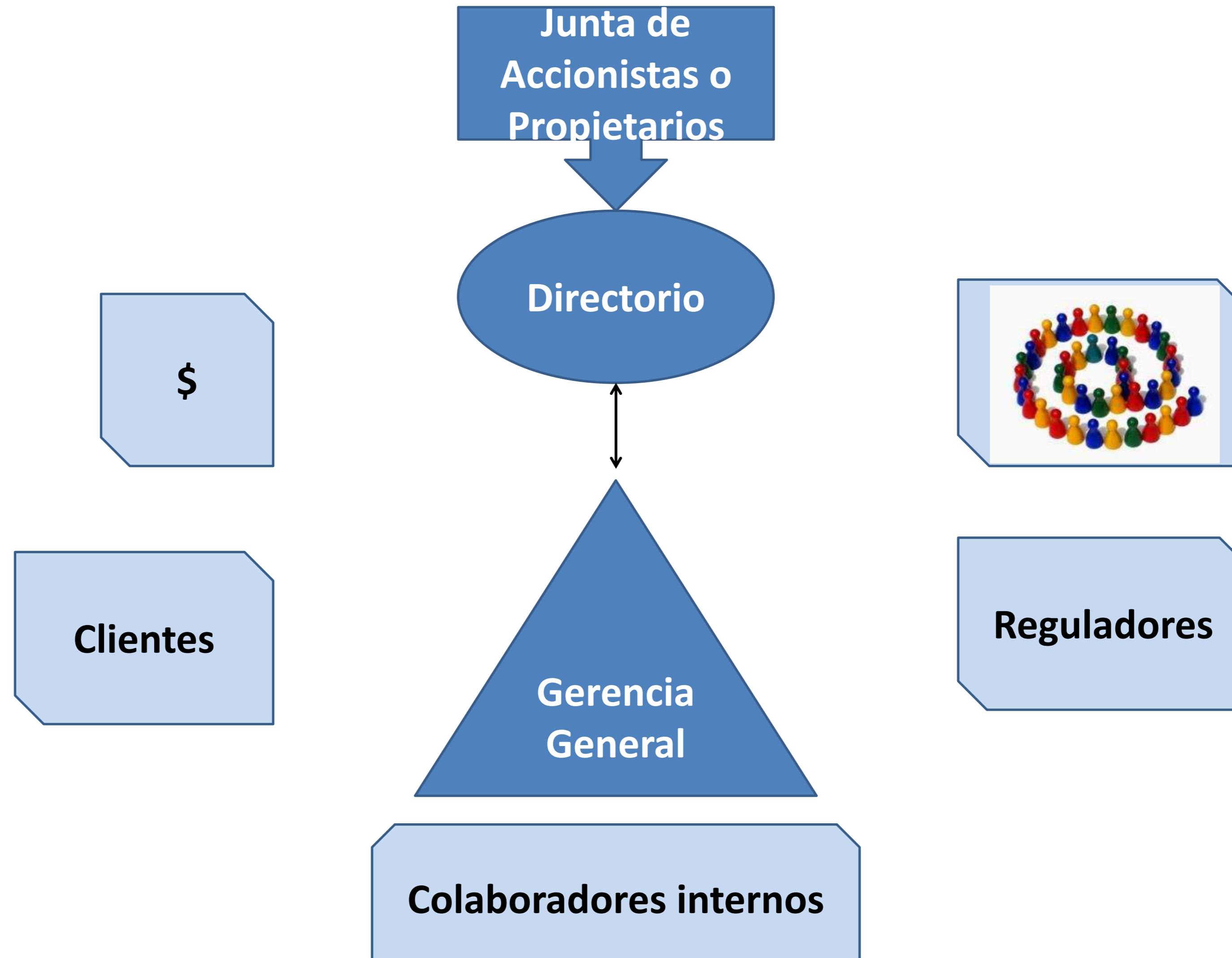
GOBERNANZA - GRUPOS DE INTERES



GOBERNANZA - GRUPOS DE INTERES



GOBERNANZA - GRUPOS DE INTERES



¿Cómo respondemos a estos intereses en forma efectiva y transparente?

Al final, entonces

¿qué es GOBERNANZA?



GOBERNANZA GIF

- Es el **sistema** por el cual las organizaciones son dirigidas y controladas. En tal sentido, abarca todas las prácticas o acciones de **dirección, gestión y control** (las planeadas como las que no, así como las formalmente documentadas como las que no lo están), así como la **estructura y reglas** (o normas) a través de la cual se toman decisiones relacionadas a establecer los objetivos, los medios para alcanzarlos y la forma de hacer un seguimiento a su desempeño.
- Por tanto, bajo nuestro enfoque, es un concepto comprehensivo, presente en toda organización y que **evoluciona en el tiempo** en respuesta a cambios en **el entorno, tanto interno como externo**, de la organización.
- En esencia toda organización mantiene un esquema de Gobernanza, de forma explícita o no.

¿Entonces, qué es Gobernanza Efectiva para IFI?



Gobernanza Efectiva

«El Directorio provee una **guía** apropiada para la Gerencia con respecto a la **dirección estratégica** de la Institución y **vigila porque los esfuerzos** de la Gerencia se muevan en esa dirección.»

Rock, Otero, Saltzaman

Gobernanza Efectiva según norma

- Directorio independiente y efectivo
- Comité de auditoria fuerte y muy capacitado
- Un marco solido de control interno
- Código de ética
- Políticas y procedimientos claros
- Gestión de riesgo efectivo
- Función de auditoria independiente, eficiente y con recursos adecuados
- Auditoria externa independiente y efectiva
- Transparencia (Exposición), comunicación efectiva y sistemas para asegurar una medición y asignación de responsabilidad efectiva

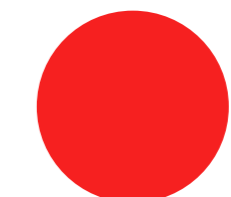
(BUENA) GOBERNANZA EFECTIVA

- La Gobernanza de una organización que ha incluido de manera **verosímil** en sus objetivos y planes de acción el logro de Buenas Prácticas.
- Dicha verosimilitud se relaciona al compromiso adoptado por las principales órganos de decisión, así como a la incorporación de instancias debidamente empoderadas (en ejecución y en supervisión) y de mecanismos apropiados tendentes a asegurar una implementación planificada de las Buenas Prácticas al igual que el monitoreo de dicho proceso.

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.

BUENAS PRACTICAS EN EL MUNDO DE LA GOBERNANZA EN INSTITUCIONES DE INCLUSION FINANCIERA O DE DESARROLLO



¿Y LA INCLUSIÓN FINANCIERA?



Categorías de estándares SPTF

- 1. Definición y monitoreo de objetivos sociales**
- 2. Compromiso de la junta directiva , gerencia y empleados con los objetivos sociales**
- 3. Diseño de productos, servicios, modelos y canales de distribución que respondan a las necesidades y preferencias de los clientes.**
- 4. Tratar a los clientes responsablemente**
- 5. Tratar a los empleados responsablemente**
- 6. Equilibrio entre desempeño financiero y social**

Indicadores Planet rating

- GDS (Cualitativo)
- Protección al cliente y ética financiera
- Política de RRHH
- Cambios sociales (Impacto en el entorno)

Indicadores MIX (basados en SPTF)

22 indicadores divididos en 11 áreas

CATEGORIAS:

- Indicadores de proceso
- Indicadores de resultados

Indicadores MIX (basados en SPTF)

Categoría de indicadores	Lo que el indicador mide
1. Misión y metas sociales	El compromiso expreso de la organización con su misión social, su mercado meta y sus objetivos de desarrollo
2. Gobernabilidad	Si los miembros del Órgano de Dirección han sido capacitados en gestión del desempeño social y la presencia de un comité formal de junta que monitoree el desempeño social
3. Gama de productos y servicios	Productos y servicios financieros y no financieros ofrecidos por la organización
4. Responsabilidad social ante los clientes	Número de principios de Smart Campaign Client Protection aplicados por la organización
5. Transparencia de costos de servicio a los clientes	Cómo enuncia la organización sus tasas de interés
6. Retailers humanos e incentivos de personal	Política de la institución respecto a la responsabilidad social con el personal. Esto incluye: políticas existentes de retailers humanos, composición de junta y personal, tasa de rotación del personal e incentivos de personal vinculados con metas de desempeño social
7. Responsabilidad social con el ambiente	Si la institución tiene políticas e iniciativas para mitigar el impacto ambiental de las empresas financiadas
8. Proyección a los pobres	Niveles de pobreza de los clientes en el momento de entrar y su migración fuera de la pobreza con el tiempo
9. Proyección a los clientes por metodología de préstamo	Tipo de metodología (s) de préstamo usada (s) por la institución
10. Empresas financiadas y creación de empleo	Número de empresas financiadas por la institución y oportunidades de empleo creadas por las empresas financiadas
11. Tasa de retención de clientes	Tasa de retención de clientes de la institución

¿Cómo hacerlo?

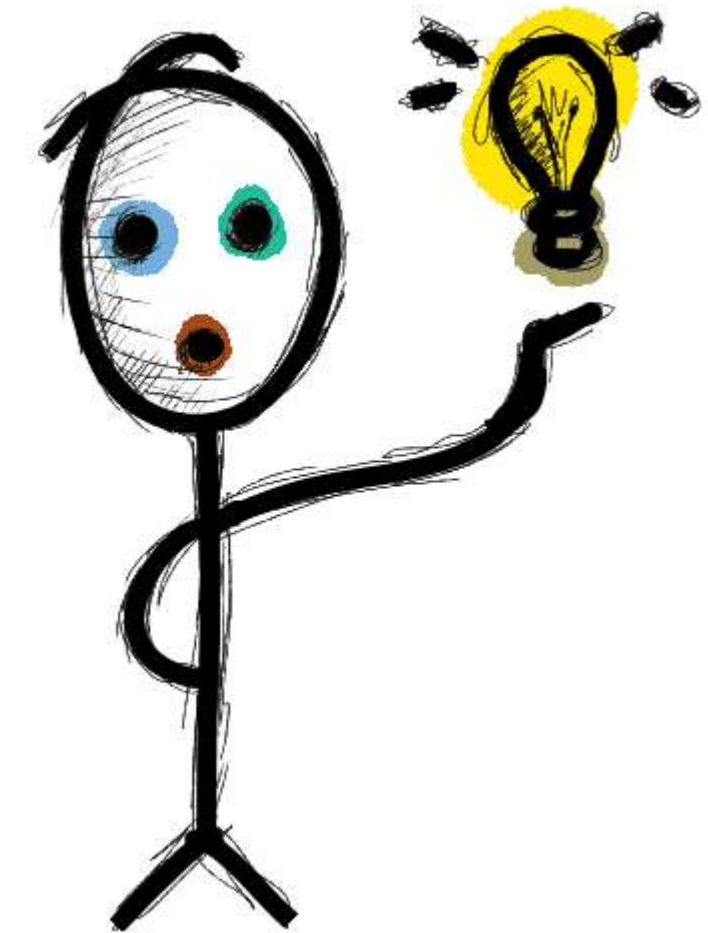
¿Cómo lograr gobernanza efectiva en nuestras instituciones?



GESTIONANDO CALIDAD DE GOBERNANZA

NO PODEMOS MEJORAR LO QUE NO SE PUEDE MEDIR

¿Cómo lo hacemos?



INDICADORES Y/O

CRITERIOS PARA UNA LINEA DE BASE

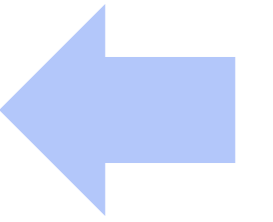
Ejercicio en grupos



- 1. Proponga indicadores o un conjunto de criterios para medir la calidad de la gobernanza en una institución. (Puede utilizar los vigentes en su institución.)**
- 2. Una vez identificados los criterios proponga cómo medirlos y cada cuánto.**
- 3. ¿Cuáles serán las consecuencias de utilizar estos criterios?**

PARTES DEL SISTEMA DE GOBERNANZA GIF





ESQUEMA DE TRABAJO – 3 DIMENSIONES PARA INSTITUCIONALIZAR LA GOBERNANZA EFECTIVA

Dimensión 1: Análisis de la Organización

Dimensión 2: Análisis de los estándares en cada Pilar

- **Pilar I: Derechos de propiedad**
- **Pilar II: Órgano de Dirección**
- **Pilar III: Gestión**
- **Pilar IV: Cumplimiento y Gestión de riesgos**
- **Pilar V: Ética y conflicto de interés**
- **Pilar VI: Transparencia e información**

Dimensión 3: Manual de manejo de Crisis de Gobernabilidad

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**

¿Cómo evaluamos éstos estándares?

Propongan ideas



LLENAR LA EVALUACION DE GOBERNANZA INICIAL (FAST TRACK GIF)

**EL RESULTADO DE ESTA EVALUACION ES LA
BASE PARA DEFINIR:**

**La Calidad de Gobernanza en su institución de
desarrollo**

PERO DEBE SER EVALUADA FORMAL Y FACTUALMENTE

GESTION DE GOBERNANZA EFECTIVA

- **Busca mantener y mejorar la calidad de Gobernanza continuamente**
- **Planifica constantemente áreas de mejora con base en un diagnostico**
- **Organiza y reorganiza su estructura de funcionamiento**
- **Establece medidas de control para llevar a cabo el monitoreo efectivo de la gobernanza**
- **Establece mecanismos de autoridad suficiente para llevar a cabo sus objetivos de mantener un sistema de gobernanza efectivo**
- **Establece mecanismos de comunicación claros hacia todos los interesados.**

¿COMO LO LOGRAMOS?!!!!

**INSTITUCIONALIZANDO
GOBERNANZA EFECTIVA!!!**

**NO
CON IMPROVISACIONES**

Institucionalizar

El acto de establecer instancias o procesos que superen a las personas, y que prioricen los perfiles y cualidades adecuados que permitan que se mantenga calidad y efectividad en los resultados esperados para lo que instancia o proceso ha sido creado y garantice el largo plazo.

¿Por qué es importante institucionalizar la Gobernanza en una institución?

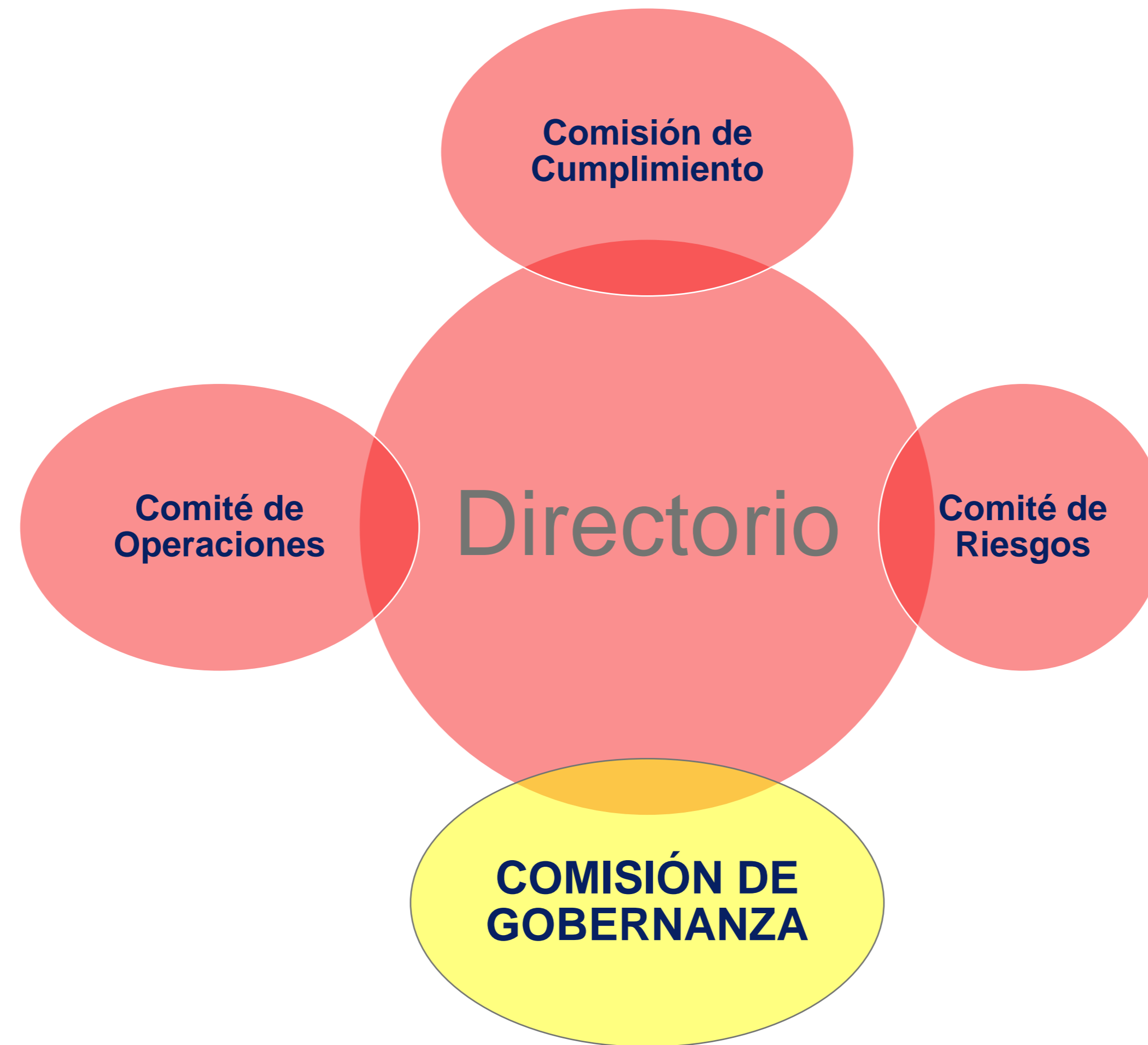
- **Con el fin de precautelar el cumplimiento de la misión de la institución**
- **Con el fin de proteger los activos**
- **Para lograr permanecer en el largo plazo y conseguir el impacto esperado por la institución**
- **Para lograr mayor inclusión financiera**
- **Generar transparencia y bajar riesgos**
- **Generar ventajas competitivas poderosas y permitir crecer a la institución.**

Ejercicio

En grupos

**PROPONER IDEAS PARA
INSTITUCIONALIZAR
LA GOBERNANZA EN
UNA INSTITUCIÓN.**

Funcionamiento del Directorio Institucionalizado



Comisión de Gobernanza

- **Propuesta con el compromiso del Directorio**
- **Tiene su propia estructura**
- **Compuesta por un director, externo y auditor**
- **Cuenta con una herramienta de evaluación de desempeño del directorio a ser aplicada periódicamente (semestral o anual)**
- **Rotan cada 2 años por lo menos**
- **Tienen atributos de autoridad y trabajan con el código de ética.**
- **Cuentan con un manual de buenas practicas de Gobernanza y herramientas correctivas**
- **Están capacitados para el uso de dichas herramientas**

Composición de un directorio eficiente

- Perfil de los/las directores/as
 - Experiencia en el sector
 - Capacidad de analizar reportes
 - Familiarizados en administrar el riesgo financiero
 - Conocimientos legales
 - Relaciones publicas
 - Habilidades recomendadas:
 - Compromiso con la vision y mision
 - Liderazgo
 - Integridad
 - Voluntad
 - Trabajo en equipo

Ejemplos de Aplicación de la herramienta GIF en América Latina y el Caribe

PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO

- FASE 1: Elaboración de Diagnostico y Plan de Mejora de Gobernanza (hasta 90 días)
- FASE 2: Acompañamiento en desarrollo de Plan orientando los esfuerzos en los estándares identificados dentro del plan de mejora o potenciamiento (Hasta 210 días)
- FASE 3: Aplicación de herramienta de evaluación ex pos, para determinar la mejora en los estándares o pilares. (60 días)
- FASE 4: Proceso de desvinculación una vez sentadas las bases para la institucionalización de la Gobernanza efectiva (Consolidación de la instancia de gobernanza y evaluación de competencias en el uso de la herramienta GIF.)

TODAS LAS FASES SON SUPERVISADAS POR BIM A TRAVÉS DE UN COMITÉ DE MONITOREO Y ORIENTACION GIF

FASE 1: (90 días)

1. Sesión inicial:

- Presentación del proyecto,
- Generación de compromiso,
- Creación de la instancia de gobernanza dependiente del directorio o similar
- Plan de trabajo para determinar diagnostico ex ante y plan de gobernanza.

2. Sesiones de seguimiento al diagnostico ex ante

- Inducción en el uso de la herramienta a la instancia de gobernanza
- Evaluación de estándares referidos a la institución.
- Preparación de resultados del diagnostico.

3. Sesión de aprobación formal del diagnostico ex ante y plan de mejora de gobernanza

FASE II

- El CC, tiene el rol de coach, orientando en términos de que los esfuerzos deben ir apuntando en la mejora de un estándar o estándares .particulares. **UTILIZA PARTICULARMENTE LA CAJA DE HERRAMIENTAS GIF.**
- La IMF, a través de la instancia de gobernanza puede designar las tareas de mejora a comisiones de trabajo internas o a consultores externos.
- El CC puede contribuir con el diseño de términos de referencia o estipulación de entregables en los periodos determinados en el plan de mejora de gobernanza
- El CC debe fortalecer el plan de manejo de crisis de gobernanza en este periodo

FASE III

- Aplicación de la herramienta de evaluación. Se espera que la aplicación sea liderada por la instancia de gobernanza bajo la supervisión del CC asignado. (Incluye evaluación de indicadores)
- Sesión de presentación y aprobación de resultados
- Con base en los resultados se esperaría presentar ante el directorio un nuevo plan de potenciamiento de gobernanza y que sea debidamente aprobado. (Es probable que incluya mejora de estándares del anterior plan por el poco lapso que han tenido entre el diagnóstico ex ante y el ex pos, máximo 15 meses)

FASE IV

Sesión de recepción de resultados de la presencia de CC GIF en su institución.

1. La instancia de gobernanza ha demostrado destrezas en el uso de la herramienta GIF, tanto de evaluación como el uso de la Caja de herramientas.
2. La instancia de gobernanza (Comité o Comisión de Gobernanza) tenga carácter de permanente.
3. El/La CC entrega un informe escrito y presenta formalmente los avances logrados y cierra el proceso de acompañamiento GIF.

Herramientas GIF:

1.- MANUAL DE GOBERNANZA

2.- **INSTRUMENTOS DE EVALUACION DE
LA CALIDAD DE LA GOBERNANZA**

3.- CAJA DE HERRAMIENTAS

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA GOBERNANZA

- *1.- Formato para la apreciación de Cumplimiento*
- *2.- Evaluación y Calificación del Cumplimiento de los Estándares*
- *3.- Indicadores de Desempeño y Gobernanza*

Estándar 24: Compromiso con los clientes y la Inclusión Financiera

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA GOBERNANZA

Evaluación y Calificación del Cumplimiento
de los Estándares

EVIDENCIA FORMAL /		EVIDENCIA FACTUAL / APLICACIÓN				
<p>Existe evidencia formal si se verifica que: Las actas del Órgano de Dirección u otro documento aprobado por el Órgano de Dirección, aprueba o toma conocimiento que la organización:</p> <p>1.- Cuenta con lineamientos para la prevención de sobreendeudamiento. 2.- Cuenta con lineamientos para el trato justo de clientes. 3.- Cuenta con lineamientos para la transparencia. 4.- Cuenta con lineamientos para la solución de reclamos. 5.- Reconoce expresamente a las personas excluidas entre sus grupos de interés.</p> <p>Por tanto la Organización:</p>		<p>La evidencia factual o de aplicación de los componentes del estándar se pueden comprobar del siguiente modo: 1.- El componente lineamientos para la prevención de sobreendeudamiento, se verifica si de la revisión de los expedientes de clientes se evidencia la evaluación de los criterios de sobreendeudamiento de un cliente establecidos por la Organización. 2. El componente para el trato justo de los clientes, se verifica que existen contratos que contengan cláusulas a los derechos y no discriminación al cliente o a través de programas de formación para el personal en materia de trato justo al cliente, que aborde temas de habilidades comunicacionales y no discriminación entre otros. 3. El componente lineamientos para la transparencia, se verifica si los contratos de provisión de productos o servicios incluyen cláusulas de fácil interpretación en las cuales se establecen los derechos del cliente, todos los costos asociados al servicio y demás información relevante para el cliente. 4. El componente lineamientos para la solución de reclamos, se verifica si de la revisión de la Normativa Interna se evidencia la existencia de un área o responsable de atención de reclamos u otra afín, en la que se define los distintos medios accesibles para que un cliente presente un reclamo y si se verifica que todos los reclamos recibidos y registrados son atendidos conforme a lo establecido en su Normativa Interna y Normativa Externa. 5. El componente reconocimiento de las personas excluidas entre sus Grupos de Interés, se verifica si la Organización cuenta con estadísticas de seguimiento de sus Grupos de Interés, se reconoce explícitamente a las personas excluidas de la provisión de servicios financieros o si existe soporte escrito como los expedientes de los clientes, que evidencie la selección de clientes en base a los lineamientos definidos por la Organización. Por lo tanto la aplicación sera:</p>				
Cumple	No Cumple	Nula	Débil	Parcialmente Menor	Parcialmente mayor	Completa
Todos los componentes	No tiene todos los componentes	Ningún componente	1 componente	2 componentes	3 componentes	4 / 5 componentes
2,00	0,00	0,00	0,50	1,00	1,50	2,00

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA GOBERNANZA

Evaluación y Calificación del Cumplimiento de los Estándares

ESTÁNDARES GENERALES	EVIDENCIA FORMAL/DOCUMENTAL		EVIDENCIA FACTUAL/APLICACIÓN				
	Cumple	No cumple	Nula	Débil	Parcialmente menor	Parcialmente mayor	Completa
Condiciones generales	4						
Objetivos de la Organización	2	0	0	0	0,66	1,33	2
Pilar I: Derechos de Propiedad	20						
Estándar 1: Paridad de trato	1	0	0	0	0,33	0,66	1
Estándar 2: Mecanismos de solución de	1	0	0	0	0	0	1
Estándar 3: Derecho de información y	1	0	0	0,25	0,5	0,75	1
Estándar 4: Afectación del derecho de	1	0	0	0	0	0	1
Estándar 5: Asamblea General	1	0	0	0,25	0,5	0,75	1
Estándar 6: Reglamento de Asamblea	1	0	0	0	0	0	1
Estándar 7: Mecanismos de convocato	1	0	0	0	0	0,5	1
Estándar 8: Reglas de votación y regist	1	0	0	0	0	0	1
Estándar 9: Introducción de puntos de	1	0	0	0	0	0,5	1
Estándar 10: Derecho de voto	1	0	0	0	0	0,5	1

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA GOBERNANZA

Evaluación y Calificación del Cumplimiento de los Estándares

ESTÁNDARES GENERALES	EVIDENCIA FORMAL/DOCUMENTAL		EVIDENCIA FACTUAL/APLICACIÓN				
	Cumple	No cumple	Nula	Débil	Parcialmente menor	Parcialmente mayor	Completa
Pilar II: Órgano de Dirección	22						
Estándar 11: Funciones y competencias	1	0	0	0,25	0,5	0,75	1
Estándar 12: Reglamento del Órgano de	1	0	0	0,25	0,5	0,75	1
Estándar 13: Conformación del Órgano de	1	0	0	0,25	0,5	0,75	1
Estándar 14: Nombramiento y reelección	1	0	0	0	0,33	0,66	1
Estándar 15: Desvinculación de directores	1	0	0	0	0,33	0,66	1
Estándar 16: Retribución del Órgano de	1	0	0	0	0,33	0,66	1
Estándar 17: Evaluación del Órgano de	1	0	0	0	0	0,5	1
Estándar 18: Deberes y derechos del Ó	1	0	0	0,25	0,5	0,75	1
Estándar 19: Reuniones del Órgano de	1	0	0	0	0,33	0,66	1
Estándar 20: Política de delegación de	1	0	0	0	0,33	0,66	1
Estándar 21: Comités del Órgano de Di	1	0	0	0	0	0,5	1

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA GOBERNANZA

CUADRO GENERAL DE CALIFICACIÓN

<i>PILARES</i>	<i>Estándares Generales</i>		<i>Estandares Complementarios</i>		
	<i>No. De Estándares</i>	<i>Puntaje</i>	<i>Sociedades</i>	<i>COAC s</i>	<i>Org. Estatales</i>
Condiciones Generales	1	4			
PILAR I Derechos de Propiedad	10	20			
PILAR II Organo de Dirección	11	22			
PILAR III Gestión	8	18			
PILAR IV Cumplimiento y Gestión de Riesgos	7	16			
PILAR V Etica y Conflicto de interés	4	10			
PILAR VI Comunicación y Transparencia de información	5	10			
	46	100	12	20	6
Estándares Generales y Estándares Complementarios			112	120	106

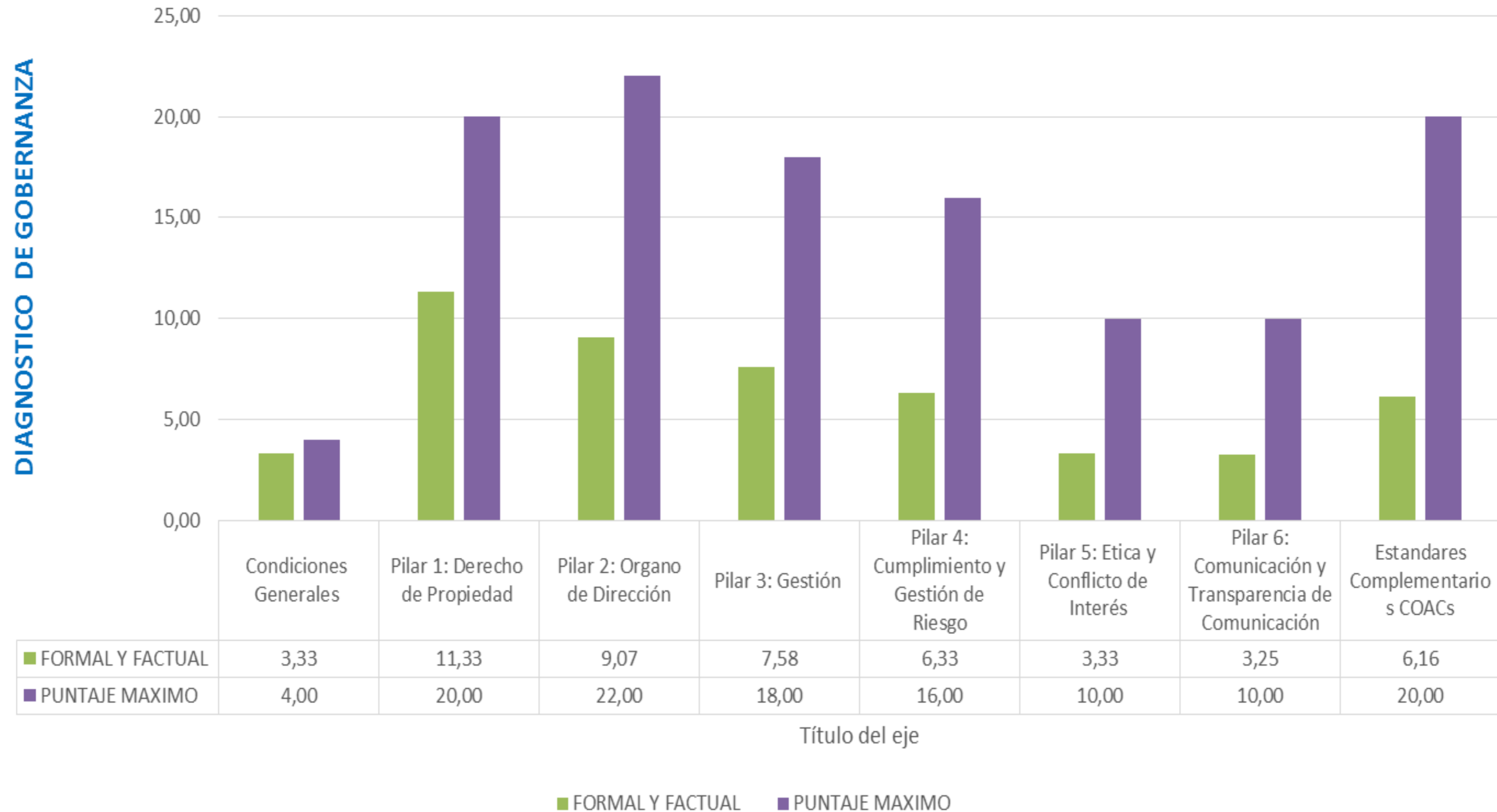
INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA GOBERNANZA

CASO HIPOTETICO

<i>PILARES</i>	<i>FORMAL</i>	<i>FACTUAL</i>	<i>FORMAL Y FACTUAL</i>	<i>PUNTAJE MAXIMO</i>
Condiciones Generales	2,00	1,33	3,33	4,00
Pilar 1: Derecho de Propiedad	7,00	4,33	11,33	20,00
Pilar 2: Organo de Dirección	6,00	3,07	9,07	22,00
Pilar 3: Gestión	4,00	3,58	7,58	18,00
Pilar 4: Cumplimiento y Gestión de Riesgo	3,00	3,33	6,33	16,00
Pilar 5: Etica y Conflicto de Interés	2,00	1,33	3,33	10,00
Pilar 6: Comunicación y Transparencia de Comunicación	2,00	1,25	3,25	10,00
Estandares Complementarios COACs	5,00	1,16	6,16	20,00
TOTALES	31,00	19,38	50,38	120,00

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA GOBERNANZA

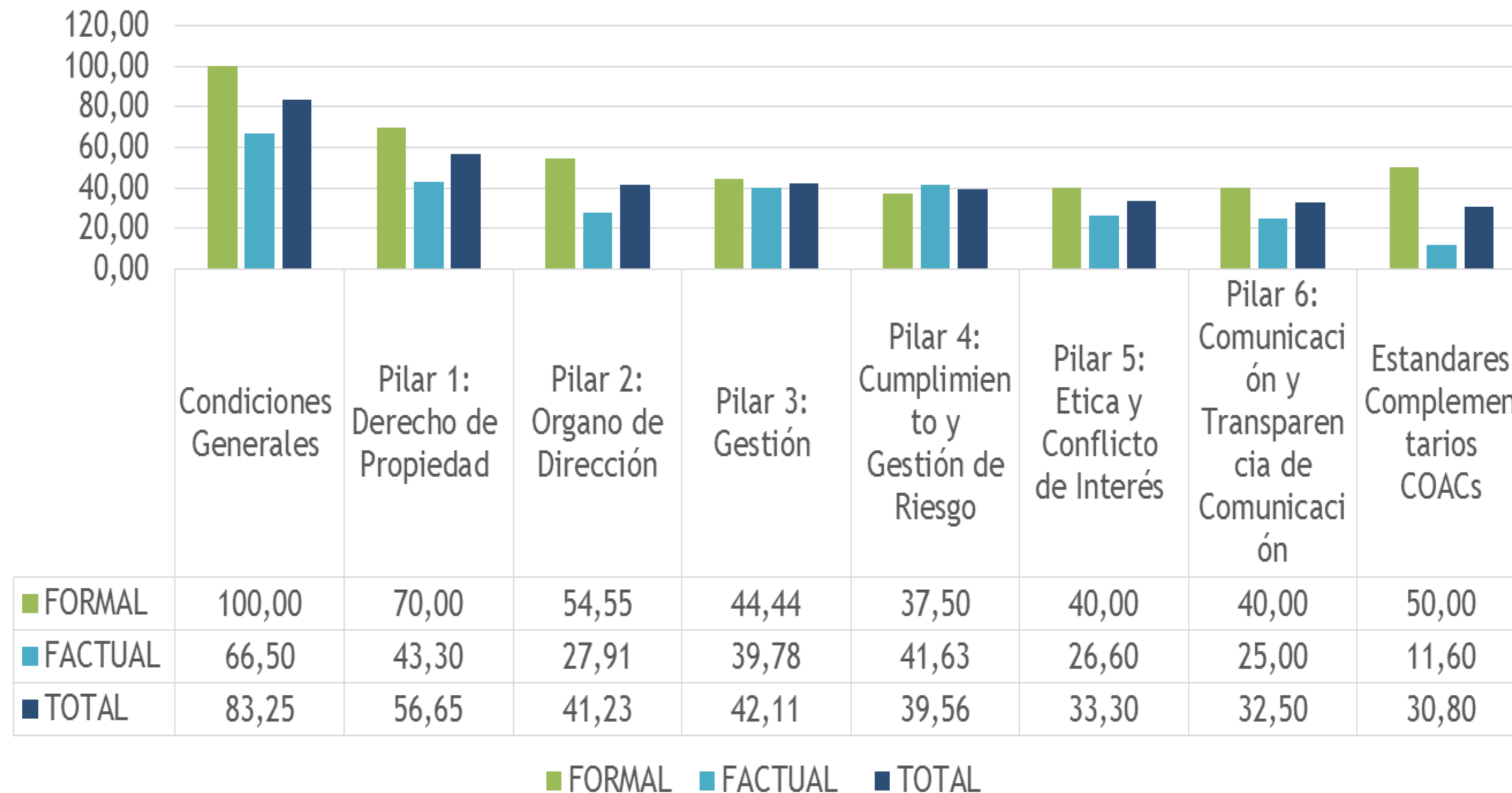
CASO HIPOTETICO



INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA GOBERNANZA

CASO HIPOTETICO

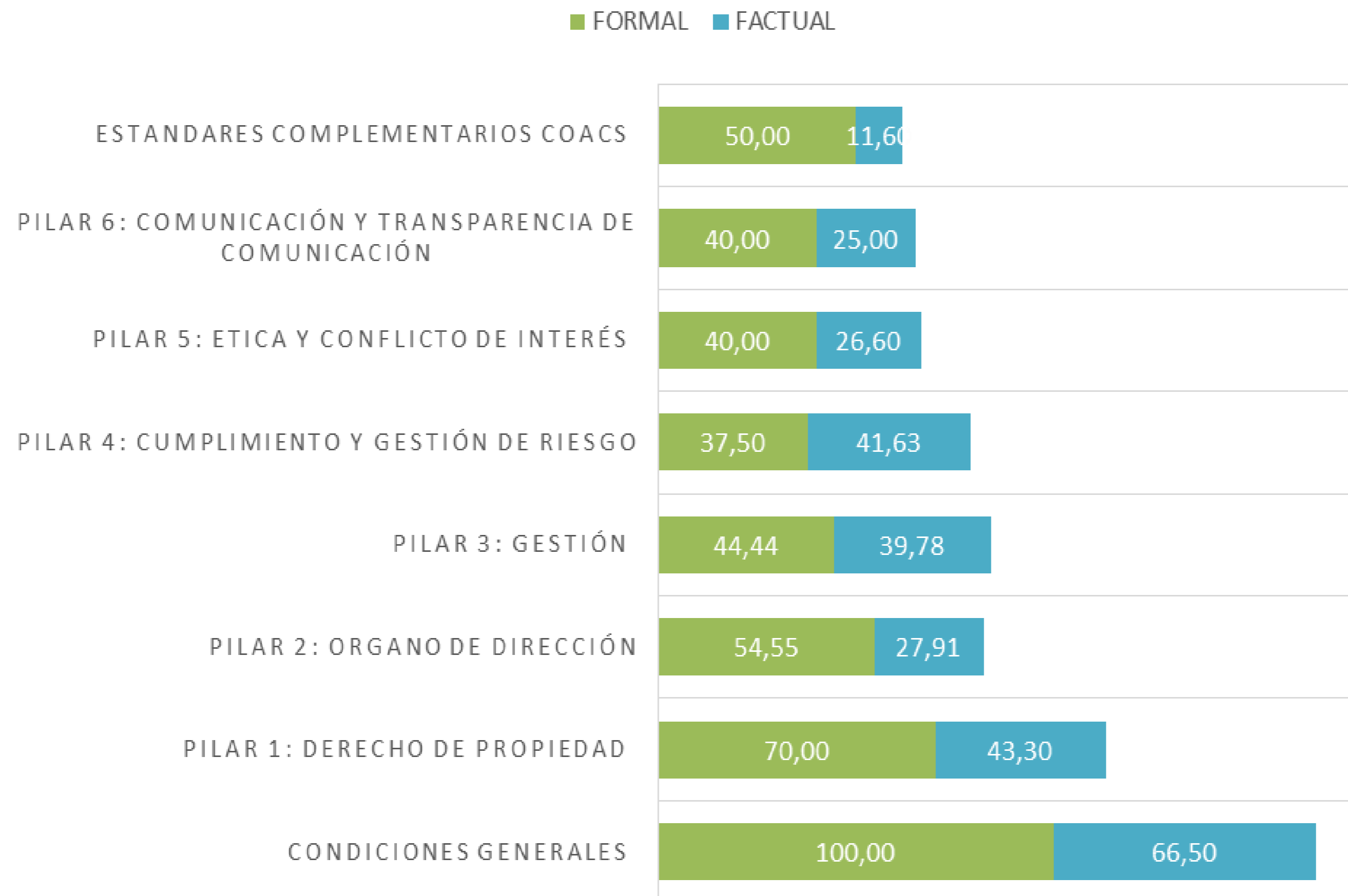
DIAGNOSTICO DE LA GOBERNANZA



INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA GOBERNANZA

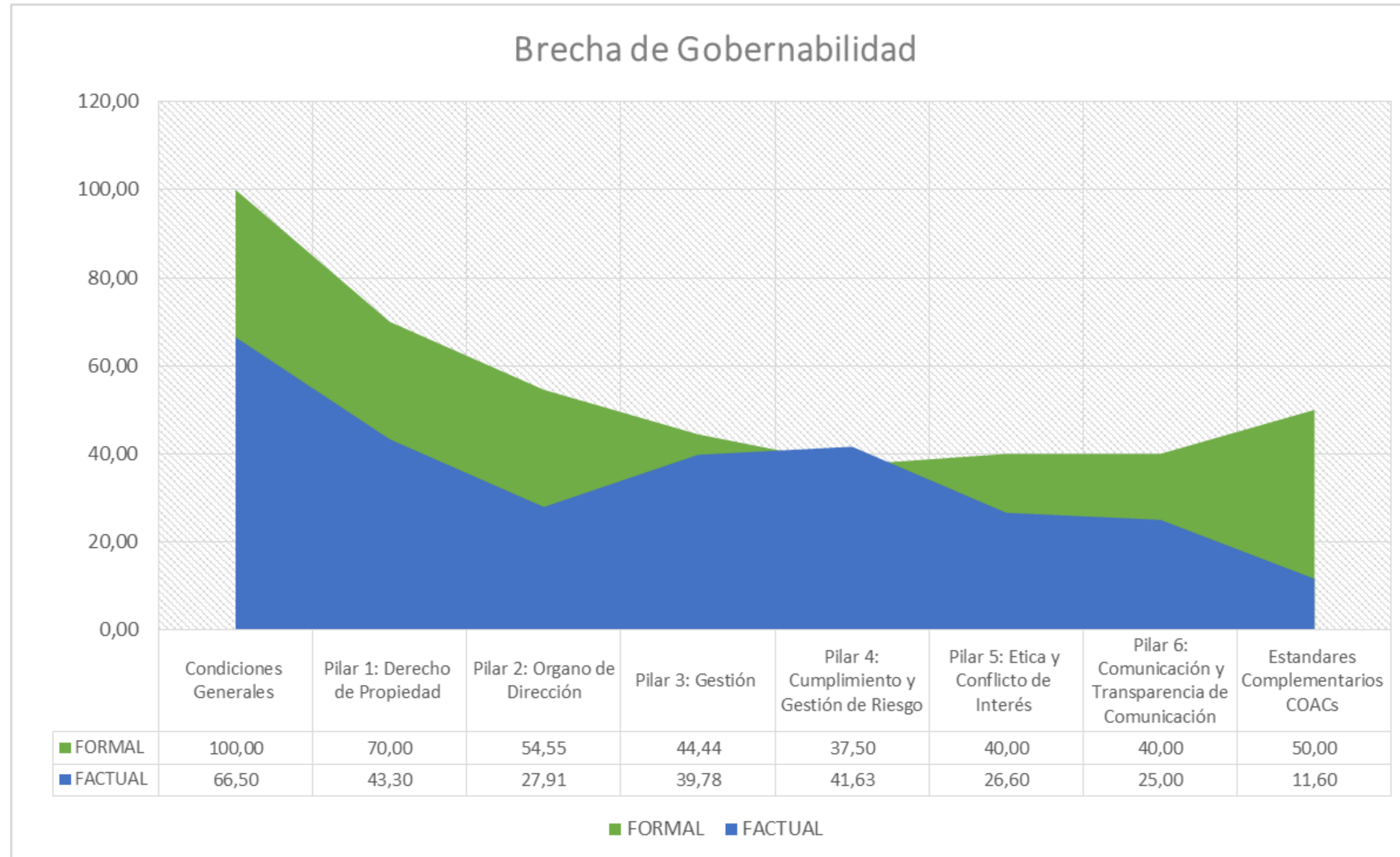
CASO HIPOTETICO

DIAGNOSTICO DE GOBERNANZA



INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA GOBERNANZA

CASO HIPOTETICO

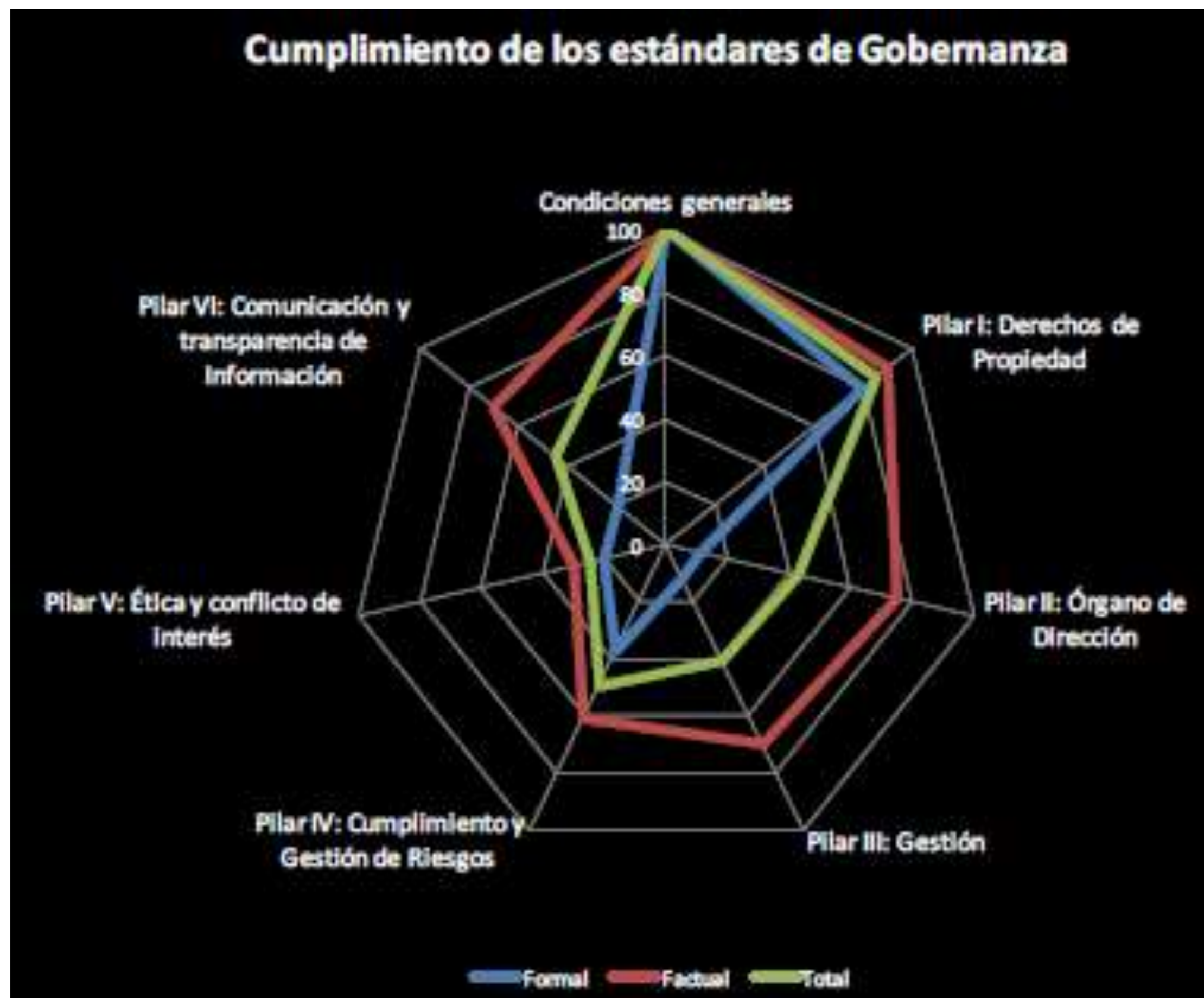


Avance en una CAC



Diagnóstico **Ex ante**

- Cumplimiento global del 51%.

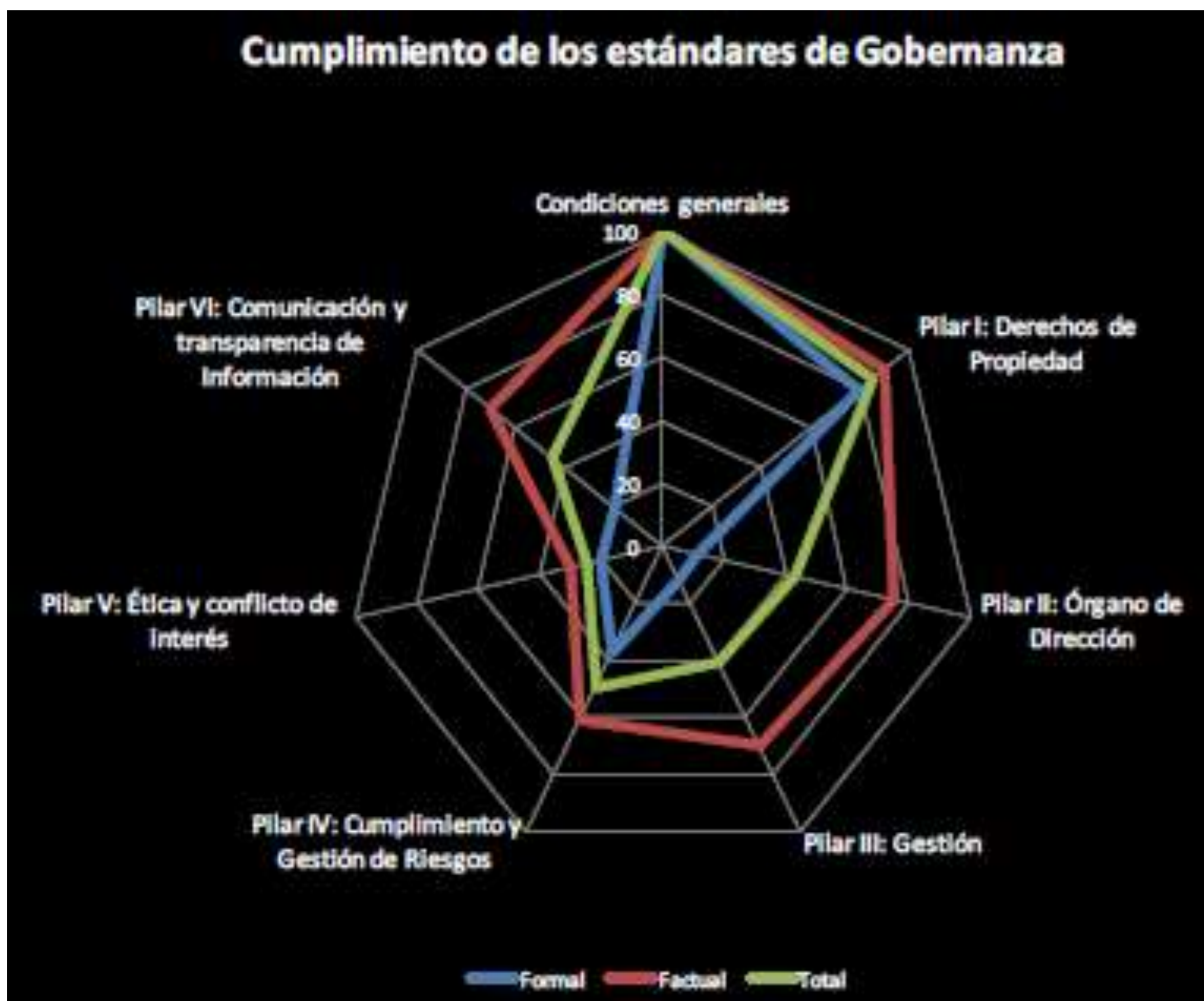


Avance



Diagnóstico Ex ante

- Cumplimiento global del 38,31%.



	Formal	Factual	Total
Condiciones generales	100	100	100
Pilar I: Derechos de Propiedad	40	80	60
Pilar II: Órgano de Dirección	0	37	19
Pilar III: Gestión	22	79	50
Pilar IV: Cumplimiento y Gestión de Riesgos	13	54	33
Pilar V: Ética y conflicto de interés	0	13	7
Pilar VI: Comunicación y transparencia de Información	20	45	33

Herramientas GIF:

1.- MANUAL DE GOBERNANZA

**2.- INSTRUMENTOS DE EVALUACION DE
LA CALIDAD DE LA GOBERNANZA**

3.- CAJA DE HERRAMIENTAS

CAJA DE HERRAMIENTAS

43 HERRAMIENTAS A DISPOSICIÓN DE LOS USUARIOS

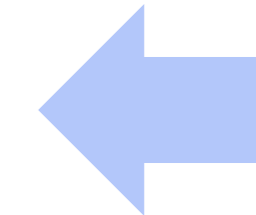
EJEMPLOS:

- **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 Etica**
- **Informe Anual de Gobernanza**
- **Planes de Trabajo Organos de Dirección**
- **Planes de sucesión**
- **Mapa de Obligaciones y Compromisos**
- **Instrumento de desempeño de Inclusión Financiera**

Promesa

- No se generaran estandares de gobernabilidad ya que cada institucion es diferente y tiene entornos y estrategia unica.
- Se generaran herramientas de mejora de desempeno y sugerencias de procesos y controles que apunten a la eficiencia.

Video GIF



**MUCHAS
GRACIAS**