

Gestión Efectiva de Gobierno Corporativo para el Logro de Resultados



Marlen Jiménez
10 de julio 2018

Qué es
Gobierno
Corporativo?

Conjunto de normas que contemplan una serie de relaciones entre la gerencia de la compañía, su directorio, sus accionistas, y otros grupos de interés. Se fijan los objetivos de la entidad, los medios para lograrlos y la forma en que el desempeño es monitoreado



Principios de Gobierno Corporativo Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

Garantizar la Base de un Marco Eficaz para el Gobierno Corporativo

- El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el Estado de Derecho y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reglamentarias y ejecutivas

Los Derechos de los Accionistas y Funciones Clave en el Ámbito de la Propiedad

- El marco para el gobierno corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas

Tratamiento Equitativo de los Accionistas

- El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas o asociados deben tener la oportunidad de recurso efectivo en caso de violación de sus derechos

El Papel de las Partes Interesadas en el Ámbito del Gobierno Corporativo

- El marco para el gobierno corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero.

. Divulgación de Datos y Transparencia

- El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la divulgación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la institución.

Las Responsabilidades del Consejo

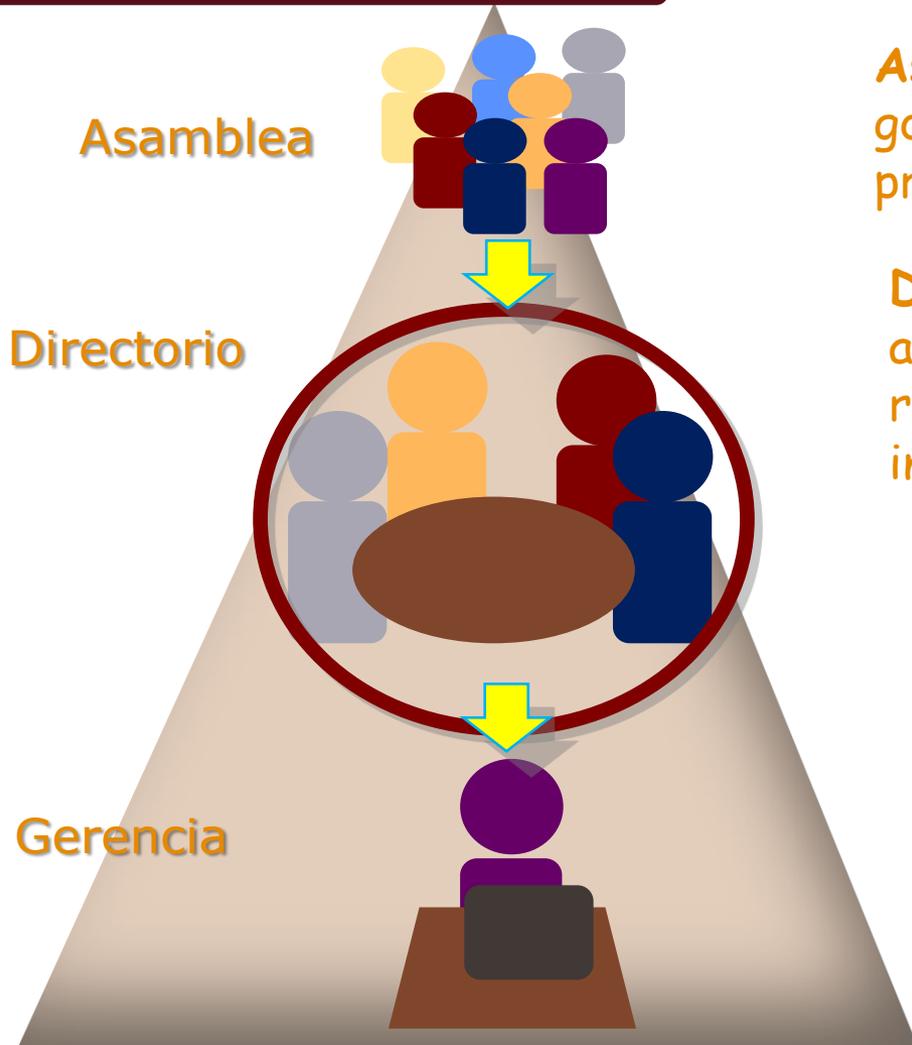
- El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva del Consejo y la responsabilidad de éste frente a la institución y los accionistas o asociados

¿Qué se necesita para un buen Gobierno Corporativo?



Órganos de gobierno de una institución

Estructura Societaria



Tres niveles:

Asamblea general: máximo órgano de gobierno, formado por todos los propietarios o socios de la institución

Directorio, Junta Directiva o Consejo: asume en nombre de la asamblea la responsabilidad de dirigir y guiar a la institución. Escoge al gerente general.

ARTÍFICE DEL BUEN GOBIERNO:

- La idoneidad de sus Accionistas, Consejeros, Alta Gerencia y Personal Clave

Gerencia: responsable de la gestión operativa del día a día de la institución

ASAMBLEAS

Autoridad máxima.
Órgano supremo y soberano de la sociedad



Compuesta por todos los socios o propietarios de una institución



Órgano encargado de tomar decisiones estratégicas de la organización y del control efectivo de la actuación del Directorio



Ordinaria

Convoca la J.D. al menos 1 vez al año en un plazo (3 meses) después del cierre del ejercicio social

Extraordinaria

Cuando lo solicite un número representativo de accionistas/socios

Directorio

Directorio / Junta Directiva / Consejo



Órgano rector: dirige y guía a la institución

Subordinado a directrices de la Asamblea General

Interlocutor entre Asamblea General y Gerencia

Vela por los intereses de la Sociedad y de los propietarios/donantes o socios

Tiene la autoridad y legitimidad para garantizar el cumplimiento de la misión y los objetivos de la institución

Delega en la Gerencia las cuestiones más operativas



Responsabilidades del Directorio funciones generales



❖ Dirección estratégica



❖ Seguimiento y supervisión. Control de la Gerencia y de los riesgos



❖ Control del cumplimiento ético, normativo y legal de la Sociedad



❖ Representación de la institución



❖ Contratación, fijación de metas, remuneración y evaluación de la actuación del gerente



❖ Definir el modo de funcionar del Directorio

Composición: Tamaño del Directorio

En función del tamaño, necesidades de la institución y la recomendación del regulador

Adecuado para discusiones provechosas y toma de decisiones ágil y eficiente.



Será un número impar para facilitar votación (entre 5 y 9 miembros)



Todos sus miembros tendrán voz y voto

Composición: Perfil de los miembros

- ❖ Capacidades y habilidades profesionales
- ❖ Grado de diversificación
- ❖ Alta motivación y capacidad de liderazgo
- ❖ Que no estén en supuestos de prohibición o incompatibilidad



Composición: Tipología de los miembros

Internos o ejecutivos

También son empleados de la institución (p.ej. Gerente)

Reto:
Garantizar la separación de poderes

Externos (dependientes)

Inversores o miembros ligados a un grupo de interés específico

Reto:
Que representen el interés de la institución sobre el de su grupo de interés
Equilibrar estos miembros con los independientes.

Externos (independientes)

Miembros independientes (al menos 1/3 del total)

Reto:
Que sean totalmente independientes para garantizar objetividad

Composición: Duración en el cargo

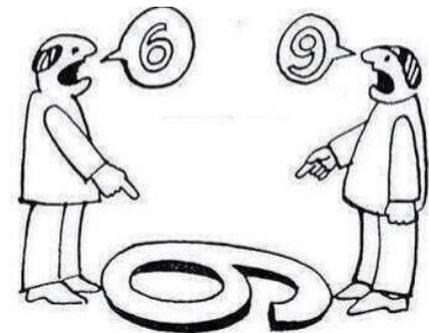


Roles y Responsabilidades Directivos:

Cuidar los Activos y la Misión de la Organización



OBSTÁCULOS DE UNA BUENA JUNTA DE DIRECTORES



Evaluación del Desempeño

❖ Seguimiento de hábitos en el funcionamiento:

- ✓ Control de asistencia a las reuniones
- ✓ Frecuencia y eficiencia de las reuniones
- ✓ Autoevaluación del rendimiento
Directorio y Comités
- ✓ Evaluaciones externas del desempeño
- ✓ Memoria Anual de la Actividad del
Directorio y de los Comités del
Directorio



Acciones Formativas

Plan formativo para corregir las debilidades detectadas y actualizar a los Directores en nuevos temas regulatorios y legislativos



Visitas de campo a clientes para mantener su compromiso con la misión



PRESIDENTE EJECUTIVO, GERENTE GENERAL, DIRECTOR GENERAL



Suelen usarse indistintamente para hacer referencia a la persona encargada de máxima autoridad de la llamada gestión y dirección administrativa en una organización o institución.

Ayudar a la Directiva a Gobernar más y Gestionar menos

- Articular una estrategia institucional para una revisión cuidadosa y periódica por parte de la Directiva
- Estructurar los materiales de las reuniones de la Junta para dirigir la atención hacia cuestiones de política y estrategia
- Desarrollar con la Directiva un conjunto de indicadores de desempeño institucional (que necesitamos saber para determinar que tan bien lo estamos haciendo?)
- Equipar a los miembros de la Directiva con información adecuada para permitirle monitorear el desempeño
- Esperar que la Directiva maneje sus propios asuntos, comprender la necesidad de "sesiones ejecutivas"
- **El Presidente Ejecutivo no debe ser miembro de la Junta, pero el/ella deben participar en las discusiones de la Junta para informar y educar a la Junta. "Con Voz pero sin Voto"**

COMO LOGRAMOS BUENOS RESULTADOS

CON UN CRECIMIENTO CONTROLADO

Manteniendo un equilibrio entre las oportunidades de negocios vs. riesgos

Asegurando los controles para crecer paulatinamente

Contratando colaboradores capacitados



EVITANDO FRAUDE SISTÉMICO

No permitiendo el beneficio de los Directivos , familiares y relacionados

Evitando los créditos fantasmas por parte de los asesores

Contubernio entre asesores y clientes



EVITANDO LAS FALLAS METODOLÓGICAS

Asegurando la buena aplicación de los procesos de tecnología del crédito y microcrédito

Incentivando a los asesores de negocios

COMO LOGRAMOS BUENOS RESULTADOS

FOMENTANDO UNA CULTURA ORGANIZACIONAL



MANTENERSE ENFOCADO

Atendiendo las necesidades de los clientes

Ofertando productos rentables y con riesgo controlado

CORRECTA CONCEPCIÓN DE PRODUCTOS

Conocer el mercado al que está dirigido

Que todos los colabores conozcan los diferentes productos

MANEJAR ADECUADAMENTE LA INTERVENCIÓN ESTATAL

Hacerle entender a los clientes que un crédito fácil no es garantía de éxito empresarial

Código de Ética y Conducta

Debe contener la siguiente información:

- **Ámbito de aplicación**
- **Valores éticos**
- **Actitudes y comportamientos personales**
- **Actitudes y comportamientos en relación con clientes, empleados, proveedores, con la institución y los mercados**
- **Mecanismos que regulen los posibles conflictos de interés**
- **Mecanismos para garantizar el cumplimiento del Código**



CONFLICTO DE INTERÉS



El conflicto de interés es:



La situación en la que un miembro del Consejo, gerencia o empleado deba tomar una decisión y tenga la opción de escoger entre el interés de la entidad (clientes) y su interés propio (o de un tercero), y elige aquella opción en la que obtiene un beneficio patrimonial o extrapatrimonial que de otra forma no recibiría

Para evitar el conflicto de interés el Directorio

Deberá aprobar una política de conflictos de interés que

Identifique los conflictos

Establezca medidas para su prevención y gestión

Transparencia en su comunicación

TIPOS DE CONFLICTO DE INTERESES

Conflictos de Interés en el ámbito relacional



Conflictos de interés con clientes



Conflictos de interés con proveedores



Conflictos de interés en el ámbito de mercado de valores



Conflictos de interés en el ámbito Personal

Las situaciones en las que puede producirse una situación que genere Conflicto de Interés son:



Comités de apoyo al Consejo

Nombramientos
y
Remuneraciones

Recomienda los nombramientos de los Consejeros, Presidente, Alta Gerencia y Gerentes, y también propone los montos a pagar

Asegura el control interno

Comité de Auditoría

Comité de Gestión Integral de Riesgos y Finanzas

Propone el apetito para tomar riesgos y Supervisa presupuestos, tasas, gastos, precios

Los componen los miembros del Consejo que no tengan la categoría de ejecutivos

Transparencia y protección al cliente

- Máxima claridad y rigor en la comunicación de las condiciones de los productos: tasas de interés, comisiones, vencimiento, condiciones, etc.
- Prácticas de cobro no abusivas
- Facilitar la educación financiera
- Evitar sobre-endeudamiento
- Establecer mecanismos para presentar quejas y proteger la privacidad de los datos del cliente.
- Proporcionar información actualizada y accesible: informes anuales, estados financieros, estructura accionarial, etc.



La transparencia es fundamental para el buen gobierno de la institución

Control interno y externo

- **Control Interno:** Proceso del Directorio, D.G. y resto del personal de una organización con el objetivo de proporcionar una seguridad razonable en:
 - **Eficacia y Eficiencia** de las operaciones
 - **Fiabilidad** de la información financiera
 - **Cumplimiento** de leyes y normas aplicables (prevención de fraude, corrupción y actividades delictivas)
- **Valores de control interno:**
 - **"Tone at the top":** La Alta Dirección marca el estándar de actuación en todos los aspectos de la organización
 - **Integridad:** actuar de acuerdo al estándar fijado.
 - **Conducta Ética:** toma de decisiones basadas en lo correcto



Tone at the top es lo que marca la diferencia

Control interno y externo

- ❖ Modelos de control estructurados en 3 líneas de defensa
- ❖ Los Reguladores han incrementado sus requerimientos sobre las estructuras de control de las instituciones
- ❖ Han proliferado, en consecuencia, diagnósticos sobre debilidades de control de las diferentes áreas.
- ❖ El auditor externo es más activo en el ámbito del control interno.



Lograr un adecuado ambiente de control es responsabilidad de toda la institución



Es un conjunto de estándares, transparencias, de línea trabajo que orientan a la eficiencia, que generan la confianza de los socios estratégicos, de los colaboradores y especialmente del mercado de cada una de nuestras instituciones.



El buen gobierno corporativo permite dirigir una organización de forma adecuada y sostenible, y es la clave para el cumplimiento de su propósito social.



La tecnología ha cambiado los modelos de negocios. Integrarla en los procesos de gobierno es un reto, pero también una oportunidad



Una institución bien gestionada puede, como cualquier otra empresa, cometer errores, pero una mal gestionada, poco respetuosa con el buen gobierno, terminará generando problemas, con casi toda probabilidad, a sus clientes y socios.



El buen gobierno corporativo es una ventaja competitiva y una valiosa herramienta para adoptar mejores decisiones, ser eficientes y construir mayor confianza en el mercado.

Muchas Gracias!!