

# BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

An aerial view of a busy harbor, likely in Stockholm, Sweden. The water is filled with various vessels, including a large three-masted sailing ship (the Vasa), several ferries, and smaller boats. In the background, a city skyline is visible, featuring a prominent red and white building. The sky is clear and blue.

OBJETIVO GENERAL

# OBJETIVO BGC

Proteger los **intereses** de la cooperativa y los soci@s, guiar y monitorear la **creación de valor** y uso eficiente de los recursos, en un ámbito de **respeto de roles** entre poderes y con **transparencia** de información.

# Conceptos Básicos

1. **Estabilidad institucional y política**, respeto de las reglas y las instituciones y **efectividad en la toma de decisiones y la administración.**
2. Es la línea más corta entre el INPUT (Demanda) de la sociedad y el OUTPUT (Resultado) del gobierno.
3. Capacidad para la continua adaptación entre la regla y el acto, entre la regulación y sus resultados, entre la oferta y la demanda de políticas.
4. Depende de la Gobernanza (arte de gobernar), por ejemplo del nivel de madurez en una sociedad organizada y su capacidad para asumir responsabilidades compartidas en la implementación de decisiones y en el arte de gobernar correctamente.

# EVOLUCION DE LA VIDA EMPRESARIAL

Las organizaciones en las distintas etapas de su evolución deben enfrentar continuos desafíos que implican situaciones de estrés en las relaciones entre sus directorios, niveles gerenciales y mandos medios, en la mayor parte de los casos porque las herramientas de gestión no acompañan dicha evolución.





## DEBILIDADES DEL BGC Y RIESGOS

- Los Consejos Corporativos establecen estrategias pero **no sistemas de medición** para monitorear su implementación. (Deficiencias en la supervisión).
- No tienen funciones claramente definidas.
- Miembros **no participan** formalmente en discusión del plan PE-Decisiones ad-hoc.
- Información muy concentrada en **temas financieros vs. Temas estratégicos**.
- Mezcla de **temas estratégicos con problemas operativos**.
- No se revisa cumplimiento de **acuerdos-No hay seguimiento**.
- Poco conocimiento de la empresa – bajo involucramiento.
- **Fallas** en los sistemas de **gerencia del riesgo**.
- Los estándares contables son insuficientes reflejándose **deficiencias en reportes para toma de decisiones**.
- Los sistemas de TTHH y remuneración no están estrechamente vinculados a **los intereses de largo plazo de las empresas**.
- **Conflictos** entre socios y/o grupos de interés **sin resolver**.
- Debilidades de las empresas Calificadoras de Riesgo.
- Muchas sesiones y con frecuencia mal manejadas.
- Etc.

**Es tan importante el BGC como el desempeño financiero eficiente. Se dice que alrededor del 80% de los inversores pagarían más por una compañía con un BGC; ya que este elemento le brinda una mayor seguridad a su inversión asegurando sanas prácticas corporativas. Por lo anterior el BGC lejos de ser una moda, es una práctica necesaria para la sostenibilidad y crecimiento de las empresas.**

## DEFINICIONES DE LA NORMA REGULATORIA

El Buen Gobierno Corporativo es un conjunto de principios, políticas, normas y medidas que **regulan las relaciones entre los Órganos de Gobierno de la Cooperativa**, que le permitirán **desempeñarse mínimamente bajo estándares de eficiencia, equidad, transparencia y probidad**

**Circular ASFI/157/12 (12/12)**  
**Modif: ASFI/328/15 (09/15)**  
**ASFI/358/15 (12/15)**  
**Libro 3°, Título I, Cap. II**

## DEFINICIONES DE LA NORMA REGULATORIA

**Riesgo de Gobierno Corporativo:** es la posibilidad de sufrir **pérdidas** que se verán reflejadas y cuantificadas en los riesgos administrados, que derivan de fallas y/o **conflictos originados en la manera en que los Consejeros y la Alta Gerencia se relacionan entre sí y con los grupos de interés**, así como de la forma en que dirigen las actividades y negocios de la Cooperativa.

**Riesgo de Cumplimiento:** es la posibilidad de sufrir **pérdida**, presente y futura de que los excedentes de percepción o el patrimonio de la entidad supervisada se vean afectados por **incumplimientos a la legislación, normativa regulatoria, políticas y estándares éticos**.

**Riesgo de Reputación:** es la posibilidad de sufrir **pérdidas** por la **disminución de la confianza en la integridad** de la Cooperativa, que surge cuando el buen nombre de la misma es afectado. El riesgo de reputación puede presentarse a partir de otros riesgos inherentes a las actividades de la entidad supervisada.



## DEFINICIONES DE LA NORMA REGULATORIA

**Grupos de Interés:** son las personas naturales o jurídicas interesadas en el desempeño de la entidad supervisada, debido a que se ven afectadas por el desarrollo de sus actividades y por las reglas de su gobierno corporativo. Principalmente son: los socios, acreedores, clientes, usuarios, funcionarios, ASFI, competencia y la población en general.

**Conflicto de interés:** toda situación o evento en los que intereses personales, directos o indirectos de los socios, directores, consejeros, inspectores de vigilancia, ejecutivos y/o demás funcionarios de la Cooperativa, interfieren con los deberes que les competen a éstos, o los llevan a actuar en su desempeño por motivaciones diferentes al correcto y real cumplimiento de sus responsabilidades (deberes).

# Componentes del BGC

ESTADO DE DESARROLLO - ENTORNO-PROPIEDAD

T  
R  
A  
N  
S  
P  
A  
R  
E  
N  
C  
I  
A



ESTADO DE DESARROLLO - ENTORNO-PROPIEDAD

# Responsable

El Directorio es el principal órgano de gobierno corporativo responsable de propiciar buenas prácticas

*“una **buena gobernabilidad** ocurre cuando 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”.*

El sistema de gobernabilidad tiene efecto directo sobre la relación:



Esencial para un gobierno corporativo estable y eficaz.

# MISION Y VISION

## Definición de Términos

### Valores

Reglas maestras que rigen nuestro comportamiento. Es el sistema de creencias de una organización.

### Misión

Razón perenne de la existencia de una organización. Es un propósito tan grande, que nunca termina de alcanzarse...

Ejemplo: "Expandir la capacidad del hombre para explorar los cielos"  
Misión de la NASA

↑ No cambia y no se completa  
↓ Se consigue y cambia

Imagen específica de un futuro deseado. Se expresa en tiempo presente.

### Visión

Conjunto de acciones que nos llevan a la Visión. Es un mapa de carretera. Puede haber varias estrategias

### Estrategia

Descripción de resultados deseados en cada etapa de la estrategia

### Metas Objetivos

Es el "Cómo" llegar a los objetivos

### Acciones Tareas

ROLES

Y

RESPONSABILIDADES

El BGC es un componente esencial del éxito institucional a mediano-largo plazo de toda empresa, ya que el entendimiento claro de la misión, visión y estrategias por parte de los **directivos**, alta **gerencia**, mandos medios y **líderes** en distintos niveles, genera eficiencia en la implementación y uso de los recursos, consecuentemente en los niveles de **rentabilidad económica y social**.



MARCO  
REGULATORIO

Leyes  
Macrovariables  
Nivel de Corrupción  
Rol Gobierno

MERCADO

Competencia  
Segmento  
Canales de Distribución  
Productos/Servicios  
Publicidad/Promoción

Asamblea de Socios

-Son dueños

-Eligen CA y CV

-Piden rendición de cuentas

Directorio

-Adopta perspectiva de Socios

-Define lineamientos y objetivos  
estratégicos

Alta Gerencia

-Gestiona Desempeño, Talento y Riesgo

-Gestiona relación con grupos de i

-Gestiona la entidad

-Se hace responsable ante socios y directores

OBJETIVO:

Maximizar el valor de los servicios en el LP con RSE.

Socios  
Acreedores  
Clientes  
Usuarios  
Funcionarios  
ASFI  
Población

PODER DE GRUPOS  
DE INTERES

Talento de Directores/Gerencial  
Mentalidad Individual/Colectiva  
Valores: Códigos de BGC/Ética

CULTURA Y  
COMPETENCIAS

# Hacia un Buen Gobierno Corporativo

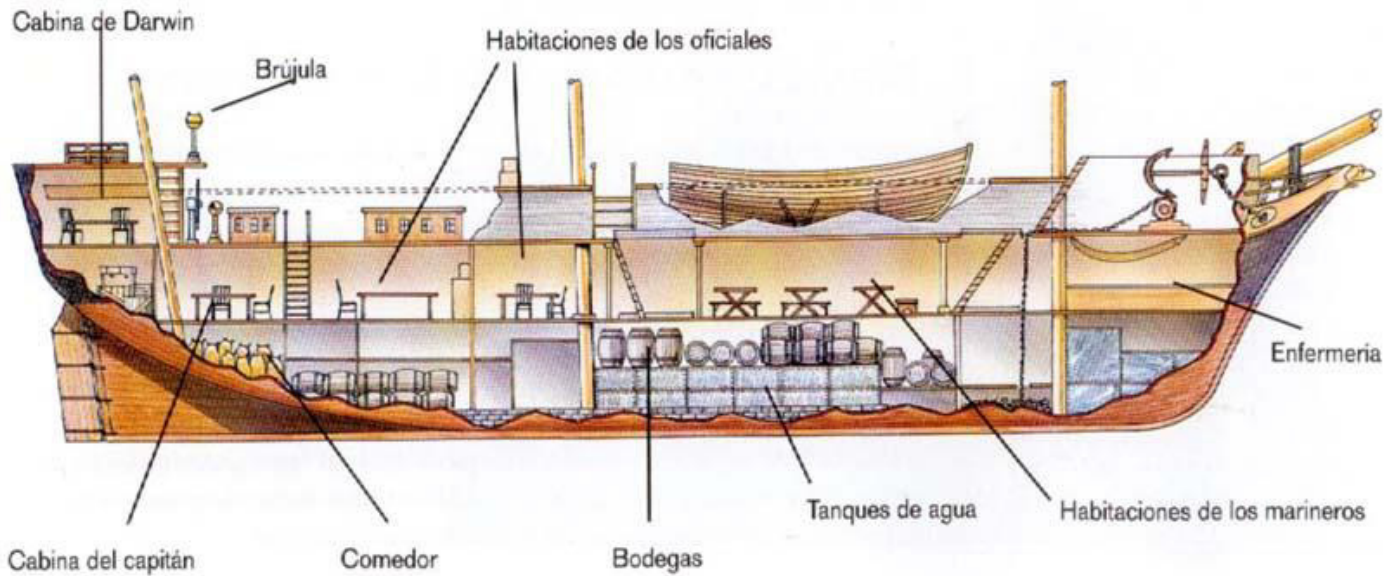
Gobierno Corporativo

Gobernabilidad

Políticas Financieras

Riesgo moral\*

Riesgos financieros<sup>3</sup>





La calidad del Gobierno Corporativo tiene su origen en la **capacidad de los socios** de la Asamblea General de identificar si cuentan con los representantes más idóneos para velar por sus intereses dentro de los Consejos. **Los Consejos formados por personas idóneas** van a buscar y contratar al profesional más apto para el cargo del Gerente General. Un **Gerente General idóneo va a poner en su alrededor los subgerentes más preparados** en las jefaturas de áreas. Los subgerentes de áreas van a querer trabajar con técnicos calificados.

# JUNTA DIRECTIVA

## Manos (Asuntos Gerenciales)

### Ojos

(Formula  
Políticas,  
Supervisa)

	Dentro	Fuera
Dentro	<p>Hace que el gerente responsable sea ineficiente</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Facilita que el gerente irresponsable abdique</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Provee supervisión consejo y asesoría</li><li>-Anima a gerencia a ser visionaria, delegadora y líder.</li></ul>
Fuera	<ul style="list-style-type: none"><li>-Consecuencias negativas para todos</li><li>-Caso de empresas familiares</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Solo para la foto</li><li>-Dejan a empresas sin brújula</li></ul>

Los Consejos, junto con el Gerente General, van a diseñar y ejecutar Políticas Financieras Sólidas **para cumplir con las expectativas de los socios y en general**, para que ambos consigan un sueño tranquilo. Y viceversa! Los socios de una Cooperativa- en Asamblea- que se equivocan y/o se despreocupan por la idoneidad de sus representantes, van a tener que sufrir las consecuencias de que la Cooperativa cuente con Consejos mediocres, incluso corruptos. Esta clase de Consejos por supuesto, no estarán interesados en contratar a un Gerente General idóneo

## DOCUMENTOS CLAVE

- Código de BGC.
- Código de Ética.
- Reglamento de BGC.
- Plan Estratégico/anual, **Políticas** y Manuales.

## FORTALECIMIENTO DE DIRECTORIOS

- Conformación/Composición de Directorio y trabajo de comités.
- Optimización del registro y participación en directorios
- Evaluación del desempeño del directorio para su desarrollo.
- Inducción y capacitación a directores
- Otros

# POLITICAS = guías

- Medios para alcanzar objetivos y supervisar prácticas de BGC
- Aprobación de:  
Estructuras  
Instrumentos o productos
- Uso de Activos

- Integración de Personal
- Sucesión de la Alta Gerencia
- Retribución

- Revelación de información
- Interacción y Cooperación entre grupos de interés (RSE)
- Manejo y resolución de conflictos de interés



# Los Valores de un BGC

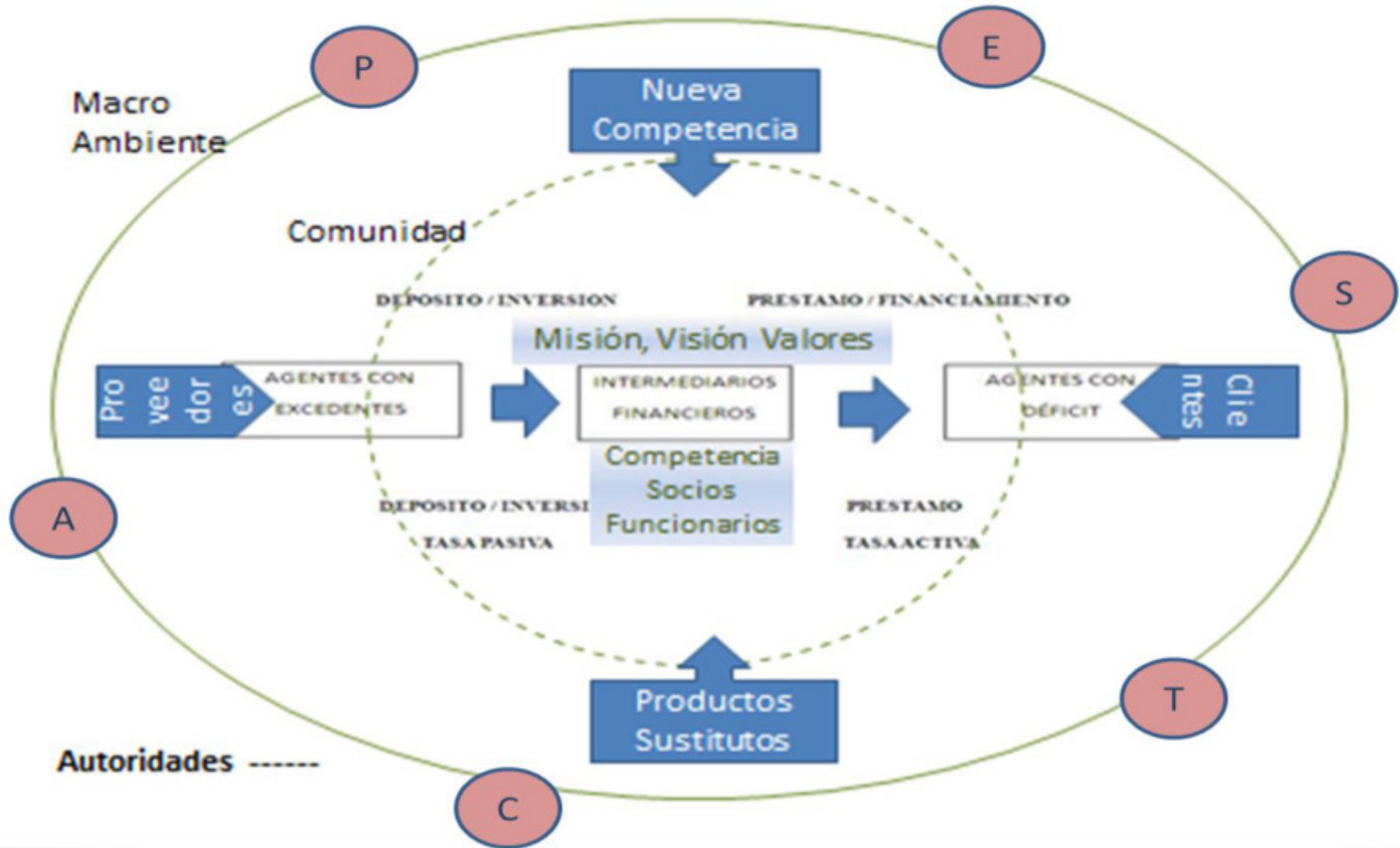


En resumen, la sostenibilidad económica en los mercados de una cooperativa de ahorro y crédito, requiere como condición elemental, personas idóneas en sus órganos de gobierno. Del cumplimiento de éste requisito básico, dependerá que los órganos de gobierno establezcan y ejecuten políticas financieras sólidas.



ARQUITECTURA DE INFORMACION - SIG

# El entorno y el Plan Estratégico de la



# Información y el enfoque de gestión de riesgos

Es un **proceso** efectuado por el nivel directivo, la gerencia y el personal aplicado en toda la empresa y según la definición de su estrategia, **diseñado para identificar potenciales eventos que pueden afectarla, gestionarlos de acuerdo a su apetito por el riesgo** y proveer una seguridad razonable en el logro de sus objetivos.

**Apetito por el riesgo:** El nivel de riesgo que la empresa está dispuesta a asumir en su búsqueda de rentabilidad y valor.

**Tolerancia al riesgo:** El nivel de variación que la empresa está dispuesta a asumir en caso de desviación a los objetivos empresariales trazados.

Aspectos que deben traducirse en las políticas financieras.

Las **“Políticas Financieras”** se refieren a los factores primordiales que propician el desarrollo y la sustentabilidad de la institución, es decir, la Liquidez, la Rentabilidad junto con la Solvencia (Capitalización) y la Gestión de Riesgos. El componente de **las Políticas tiene por objeto prevenir los riesgos financieros** clásicos de: crédito, liquidez, mercado, de operación y legal.





# PRINCIPIO ESENCIAL

**I. FUNCIONES DE LÍNEA O  
NEGOCIOS**

**FRONT OFFICE**

**II. FUNCIONES DE  
GESTIÓN**

**MIDDLE OFFICE**

**III. FUNCIONES DE APOYO  
O SOPORTE**

**BACK OFFICE**

**“NADIE DEBE REALIZAR MÁS DE UNA DE LAS 3 FUNCIONES**

**CREDITO**

**RIESGOS**

**OPERACIONES Y FINANZAS**

**AUDITORIA**



## Cálculo del riesgo para cada (probabilidad / impacto)

<i>riesgo</i>		<i>probabilidad</i>				
		MB	B	M	A	MA
<i>impacto</i>	MA	A	MA	MA	MA	MA
	A	M	A	A	MA	MA
	M	B	M	M	A	A
	B	MB	B	B	M	M
	MB	MB	MB	MB	B	B



# TOMA DE DECISIONES

## Información vs Incertidumbre, determinantes del BGC



## Cualidades que debe poseer el tomador de decisiones

Experiencia

Hechos

Creatividad

Buen Juicio  
•  
Intuición

Bases Cualitativas



## Manejo de Conflictos-situaciones difíciles



# UNA CRISIS SE MANEJA CON:

**C** ONOCIMIENTO  
**R** ESPONSABILIDAD  
**I** NTELIGENCIA  
**S** EGURIDAD  
**I** NICIATIVA Y ...  
**S** OLCIONES





# CONFLICTOS: MODELO DE ACCIONES A EMPRENDER

Teniendo como referencia las valoraciones de intereses y relación



# MÉTODOS ALTERNOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

**DIALOGO**

DE PARTES

MEDIACIÓN

CONCILIACIÓN

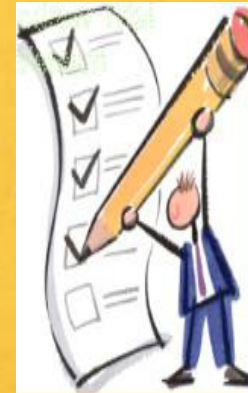
Obser  
vador

Dirimi  
dor

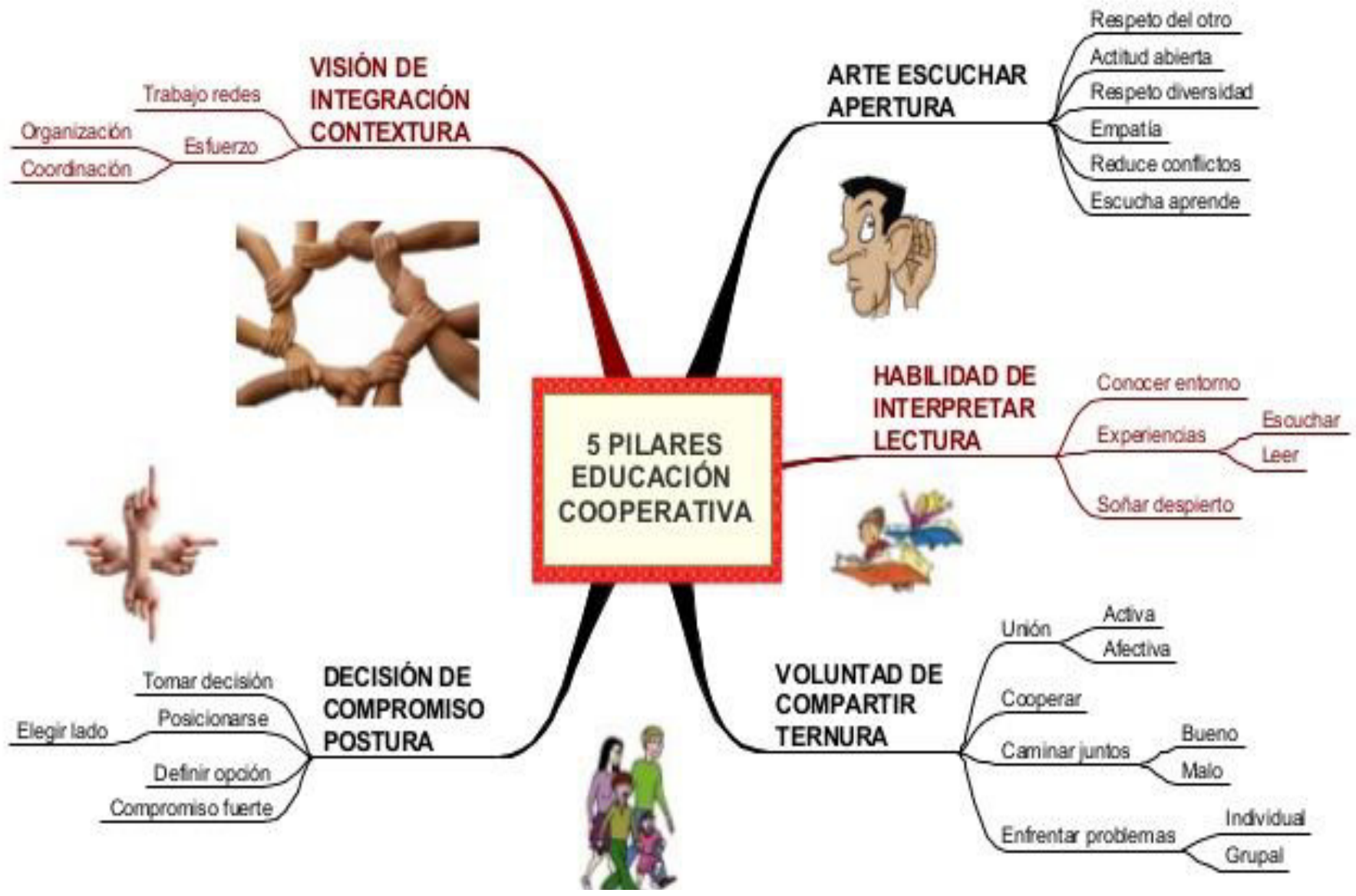


# CÓDIGO DE ETICA

1.  Respeto
2.  Responsabilidad
3.  Honestidad
4.  Equidad y Justicia
5.  Compromiso y Lealtad
6.  Transparencia



# Gobierno Corporativo Orientado a la CAC se basa en:







# MUCHAS GRACIAS

[guisanvel@yahoo.com](mailto:guisanvel@yahoo.com)

Cel. 706 16682