



EL BUEN GOBIERNO

en las cooperativas de ahorro y crédito

19 de septiembre de 2022

Facilitador:
Dr. Marcelo Morillo

Introducción general sobre el buen gobierno cooperativo



Historia

Conceptos

Beneficios e Importancia

Principios de Gobierno
Corporativo de la OCDE y
G20

Principios de Gobierno
Corporativo de Basilea



El pensamiento de los pioneros del cooperativismo, entre 1843 y 1844 fue la base esencial de un **Buen Gobierno**.

Visión Histórica



Adam Smith
(1723 – 1790)

Sociedades
Comerciales
(1980 – 1990)

Algunas Opiniones...

«No existe nada nuevo acerca de la gobernabilidad corporativa, pero la gobernabilidad efectiva recién ahora comienza a tener vida propia»

Martin Connell

Hombre de negocios y filántropo canadiense . Ganador en 1994 de la Medalla de Paz de Pearson por su trabajo en la lucha contra la pobreza

«El Buen gobierno cooperativo constituye una apreciación integral de la gestión cooperativa que se define como un proceso sistemático de dirigir, organizar y controlar la cooperativa acorde a los valores cooperativos y los estándares mínimos de desempeño para alcanzar mercados confiables y eficientes, con reglas y procedimientos para toma de decisiones acertadas, midiendo los riesgos y con un sistema efectivo de control interno y externo, que se correlacione con un código de conducta que genere valores de transparencia, confianza y credibilidad a todo nivel»

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL



Alianza Cooperativa Internacional

El Buen gobierno Cooperativo constituye una apreciación integral de la gestión cooperativa que se define como:

Un proceso sistemático de:

DIRIGIR

ORGANIZAR

CONTROLAR

Acorde a:

Valores y principios cooperativos

Estándares mínimos de desempeño

Para:

Alcanzar mercados confiables y eficientes

Con reglas y procedimientos

Para la toma acertada de decisiones, midiendo los riesgos

Con un sistema

Efectivo de control interno y externo que se correlacione

Con un código de conducta

Que genere valores de transparencia, confianza y credibilidad a todo nivel

¿Qué es el Gobierno Corporativo?

En su sentido más amplio, es la forma en que una organización es dirigida y controlada.



Siendo la estructura y los procesos, los habilitantes para lograr:

- ✓ efectivos niveles de administración
- ✓ asegurar cumplimientos regulatorios
- ✓ Prevenir conductas no apropiadas

GOBERNABILIDAD...

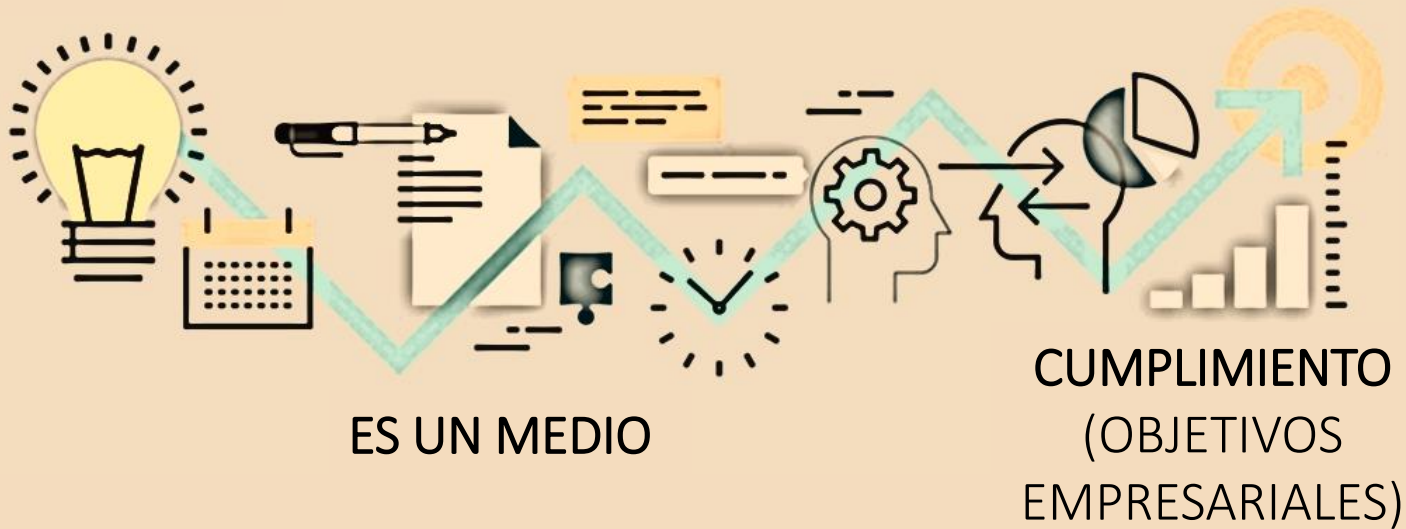
«El proceso mediante el cual un Directorio, a través de la Gerencia General y alineando los intereses de los constituyentes, guía a una organización en el cumplimiento de su misión corporativa y en la protección de los activos de la institución »

Definición tomada de la Guía Metodológica de Evaluación y Desarrollo de la Gobernabilidad en instituciones de microfinanzas, Massimo Vita. PROMIFIN. 2010.

a. La gobernabilidad es un proceso.

NO ES UN FIN

ÉXITO INSTITUCIONAL



b. Mediante el cual el consejo de administración
guía

PROCESO \equiv MECANISMO



RESPONSABILIDAD
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

c. Cumplimiento de la Misión Corporativa



TODOS LOS
MIEMBROS
APORTAN



Resolución No. SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF-
INGINT-2021-019 de 1-dic-2021

BUEN GOBIERNO

Conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y engranaje de las relaciones internas de los órganos de gobierno, dirección, control y gerencia, para de esta manera, reflejar la capacidad de autodeterminación y autorregulación que se revierte en su competitividad y sostenibilidad. El buen gobierno deberá considerar los principios establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, así como aquellos basados en la ética, transparencia de la información, responsabilidad, la igualdad de trato a los socios, y el orden con el que se deben aplicar.



Resolución No. SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF- INGINT-2021-019 de 1-dic-2021

BUEN GOBIERNO

- a. El buen gobierno implica efectividad, considerada como la capacidad profesional y de gestión de los niveles de gobierno y directivo; y,
- b. La eficiencia, esto es, el cumplimiento de objetivos y metas planteadas las cuales orientarán la gestión y cumplimiento de las políticas que aplicará la gerencia.



Resolución No. SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF- INGINT-2021-019 de 1-dic-2021

Art. 4. Administrar

Es la actividad de máxima importancia dentro del quehacer de cada una de las entidades, relacionadas al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos, que deben traducirse en tareas retadoras y productivas, las cuales deben ser medibles, para ejercer el control, dirección y mejora continua.

Conceptos básicos de buen gobierno cooperativo

Primer día:



Historia

Conceptos

Beneficios e Importancia

Principios de Gobierno
Corporativo de la OCDE y
G20

Principios de Gobierno
Corporativo de Basilea

PORQUÉ MEJORAR LA GOBERNABILIDAD? ?

Se captan grandes
sumas de dinero



Montos que desafían la capacidad
de la administración para mantener
altos estándares de desempeño

Se administran
bienes y dinero

Ajenos



PORQUÉ MEJORAR LA GOBERNABILIDAD ??

Ahorristas de **bajos recursos**



vigilancia rigurosa

PORQUÉ MEJORAR LA GOBERNABILIDAD???



Mercados **crecientemente competitivos**

PORQUÉ MEJORAR LA GOBERNABILIDAD ??

Transparencia de la información



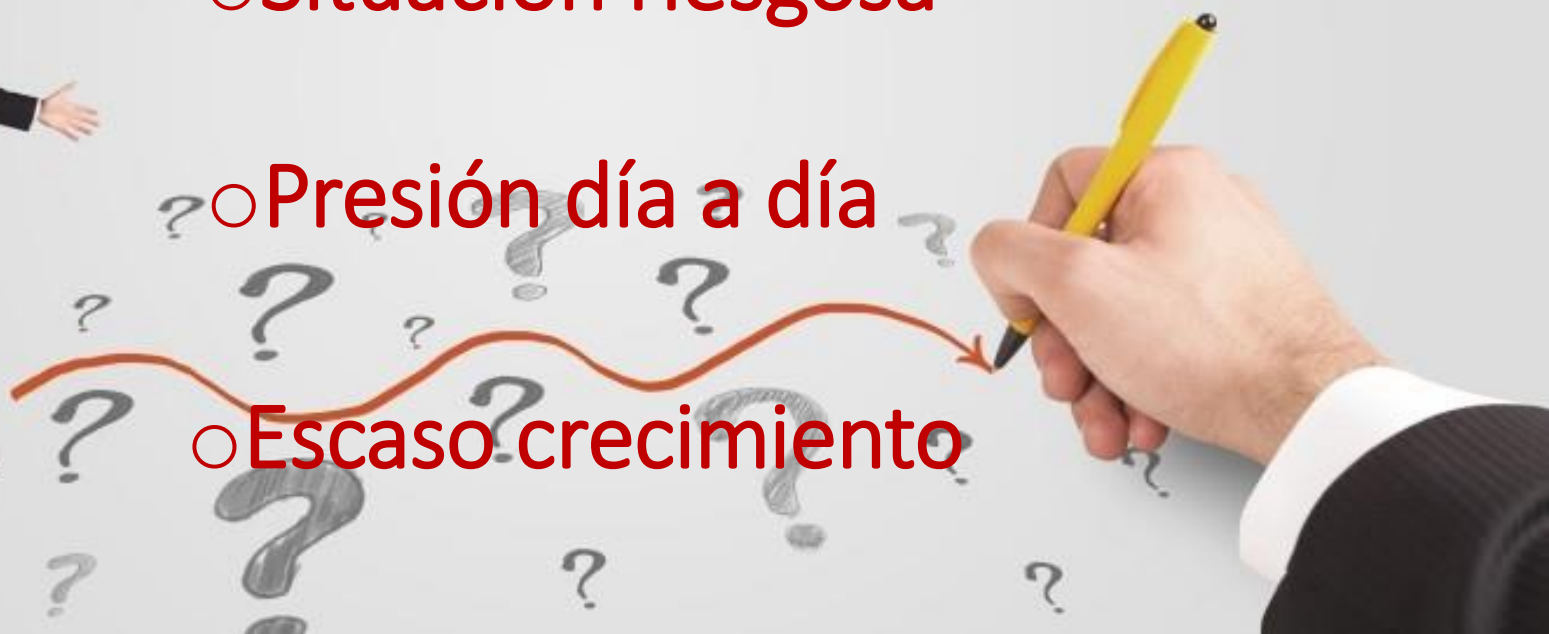
QUÉ REFLEJA UNA ORGANIZACIÓN CON MALA CALIDAD DE GOBIERNO



○ Situación riesgosa

○ Presión día a día

○ Escaso crecimiento





Seguridad

Progreso

Bajo Riesgo

Valor Agregado



Valor Agregado?

- ✓ Lealtad de los socios, directivos y gerencia.
- ✓ Formalización de los procesos corporativos, políticas y procedimientos.
- ✓ Bases sólidas y mayor fluidez en la toma de decisiones.
- ✓ Creciente estabilidad, sustento, productividad y eficiencia.
- ✓ Eficiente sistema de administración de riesgos y control Interno.

OBLIGATORIEDAD



- Leyes
- Normatividad
- Regulaciones

El cumplimiento del
marco normativo

establece un
cimiento
mínimo

de una buena
gobernanza

VOLUNTAD

de adoptar
estándares de
Buen
Gobierno



Conceptos básicos de buen gobierno cooperativo

Primer día:



Historia

Conceptos

Beneficios e Importancia

Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y G20

Principios de Gobierno Corporativo de Basilea

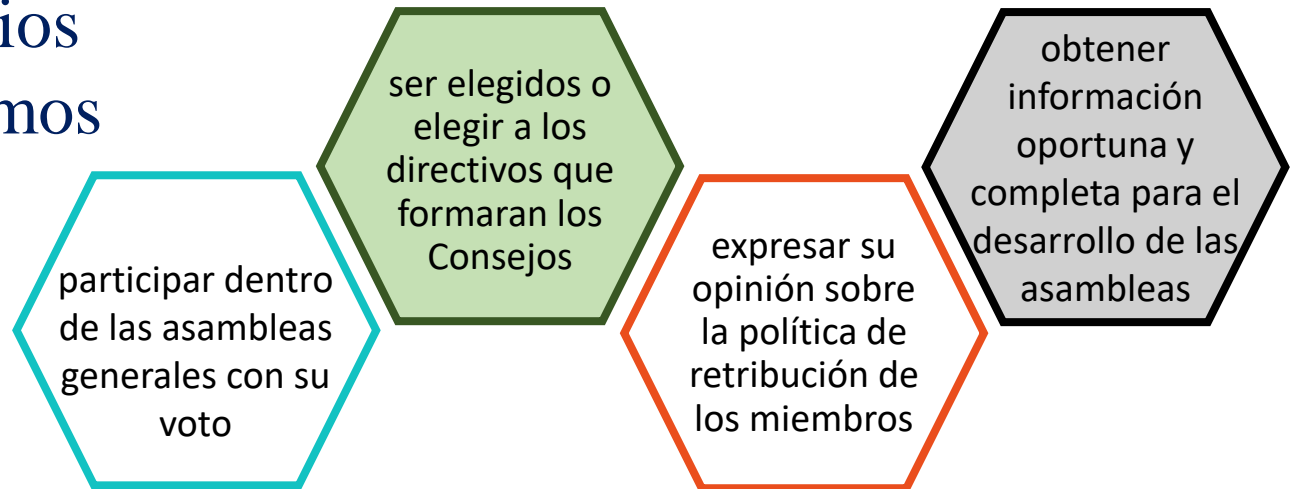
I. Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo



NORMA DE CONTROL DE BUEN GOBIERNO ÉTICA Y COMPORTAMIENTO PARA COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO ... (RESOLUCIÓN No. SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF-INGINT-2021-019 de 1 de diciembre de 2021).

II. Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave

Todos los socios tienen los mismos derechos



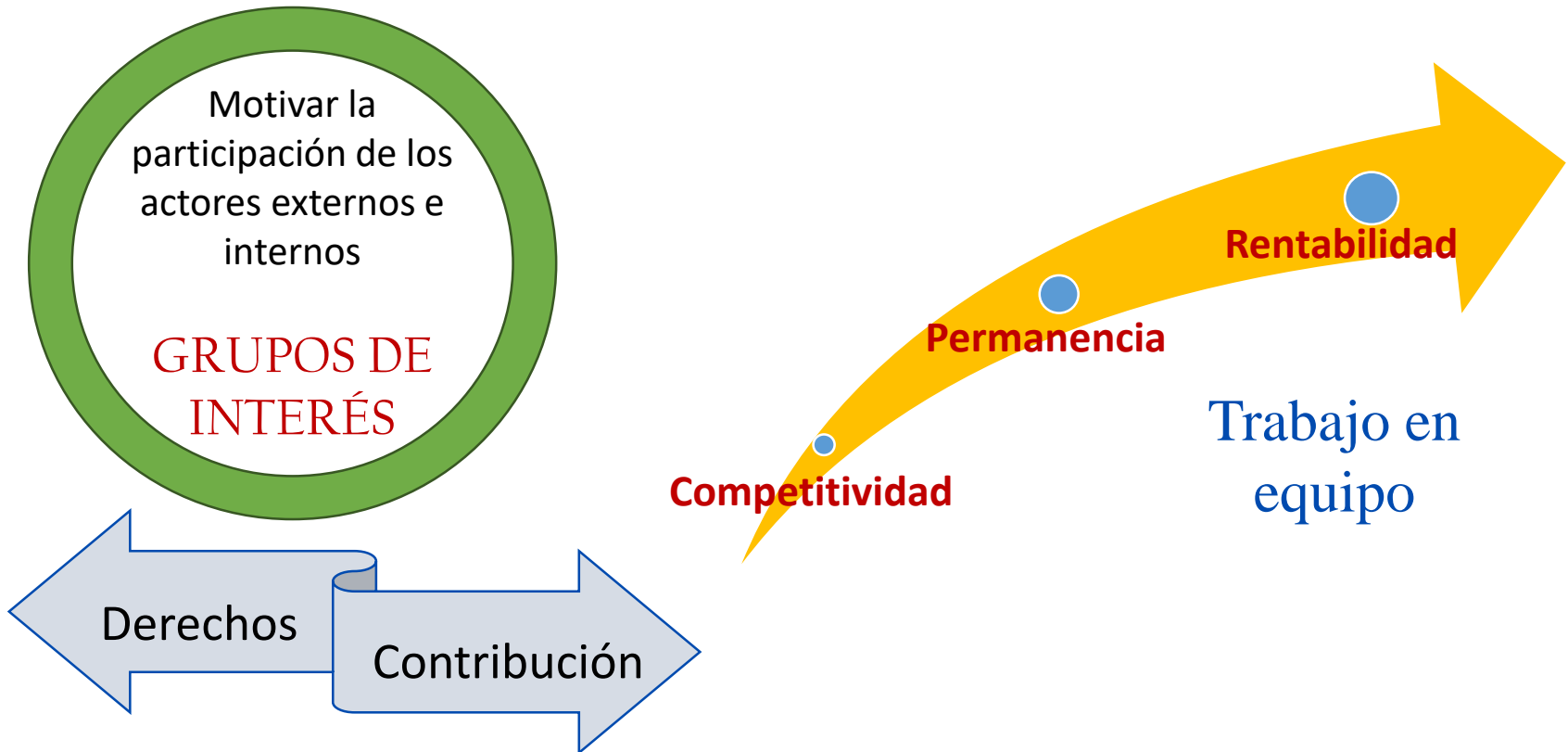
III. Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO



inversores en el mercado de valores

IV. El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo



V. Divulgación de información y transparencia

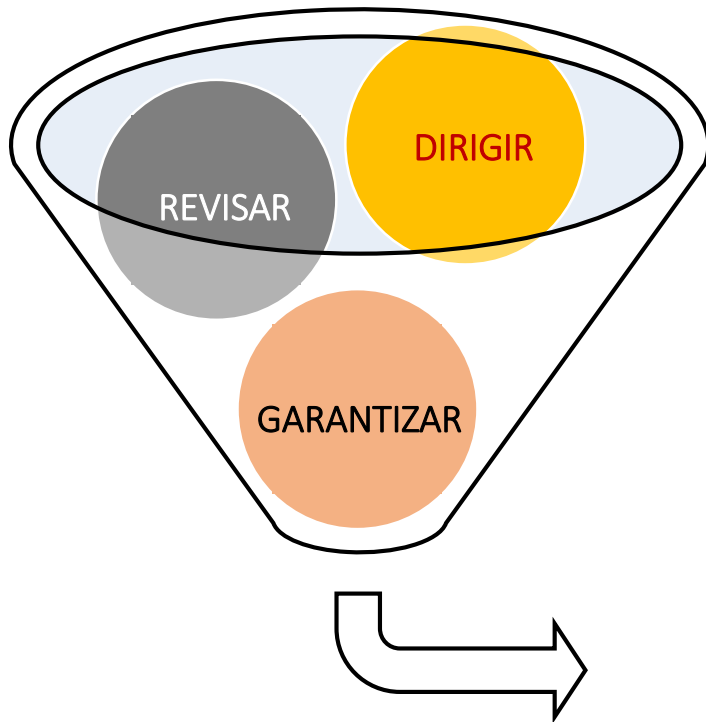


- ✓ Situación financiera
- ✓ Objetivos estratégicos alcanzados
- ✓ Operaciones con partes vinculadas
- ✓ Resultados
- ✓ Órganos de gobierno

OBLIGATORIA

VOLUNTARIA

VI. Las responsabilidades del consejo de administración



Conceptos básicos de buen gobierno cooperativo

Primer día:



Historia

Conceptos

Beneficios e Importancia

Principios de Gobierno
Corporativo de la OCDE y
G20

Principios de Gobierno
Corporativo de Basilea

I. Responsabilidades generales del Consejo



tomando en cuenta los intereses de los socios (deudores netos y acreedores netos)



II. Aptitudes y composición del Consejo



- ✓ Integridad y buena reputación
- ✓ Pronunciamiento de manera objetiva
- ✓ Facilitar la comunicación, colaboración y el debate crítico
- ✓ No tener conflictos de interés

III. Estructura y prácticas del Consejo de administración



- Estructuras
- Prácticas de gobierno
- Políticas de conflictos de interés



proporcionar los
medios

revisar
periódicamente

Garantizando que dispone del tiempo y los
medios para abordar y debatir los asuntos
de la entidad

IV. Alta Dirección

Bajo la dirección y
vigilancia del
Consejo de
Administración



- ✓ Estrategia planteada
- ✓ Apetito por el riesgo
- ✓ Política de retribución
- ✓ Otras políticas

V. Gobierno de estructuras de grupo



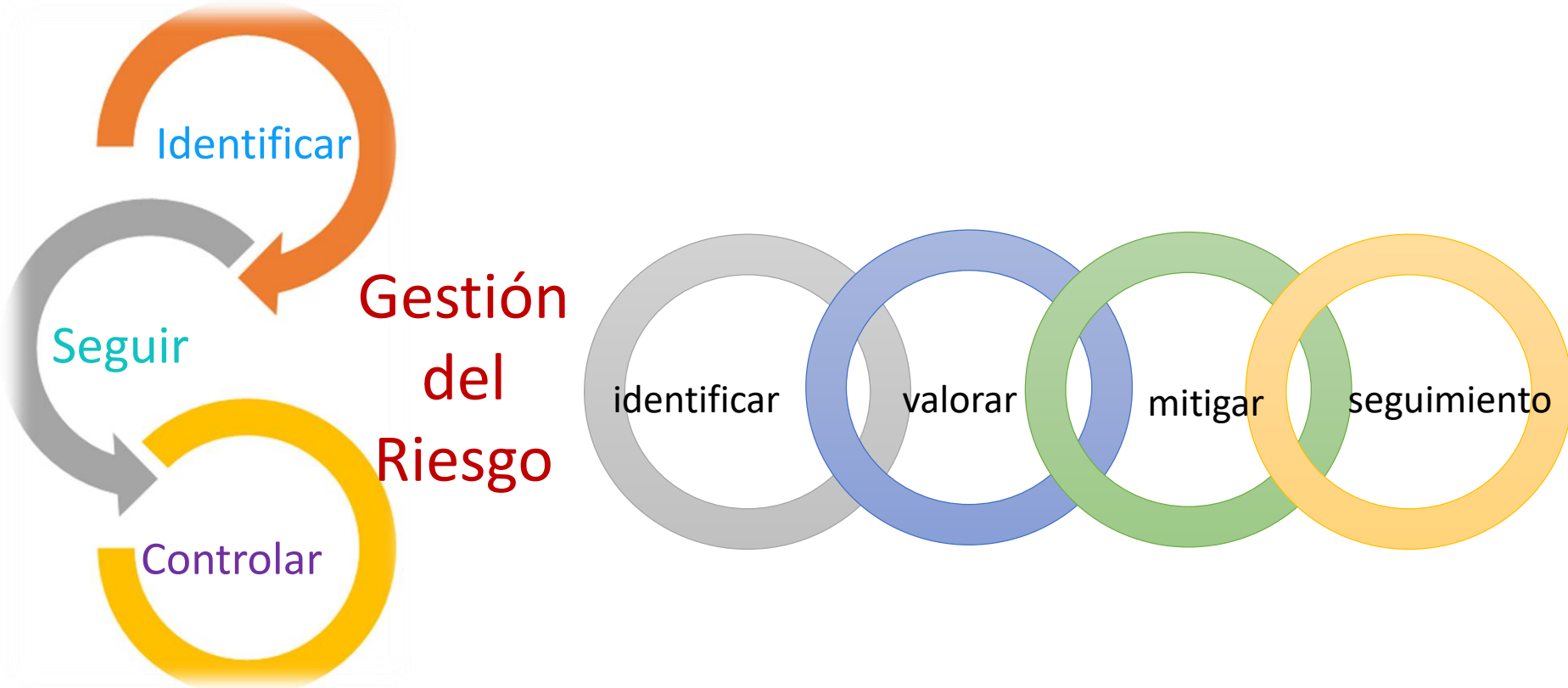
VI. Función de gestión del riesgo

Función independiente eficaz



- Autoridad
- Independencia
- Recursos
- Acceso al consejo

VII. Identificación, seguimiento y control de riesgos



VII. Comunicación de riesgos

Promover la sensibilización
ante el riesgo.

Alentar la comunicación
abierta.

Cuestionar la asunción del
riesgo.

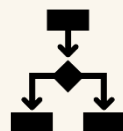


IX. Cumplimiento

Evaluar



Seguir



Notificar



Identificar



Asesorar



Leyes, normativa y estándares establecidos por el órgano regulador

X. Auditoría Interna

Asegura calidad y eficacia de los sistemas y procesos de control interno, gestión y gobierno de riesgo.



Función eficaz y eficiente, constituye la 3era. línea de defensa en el sistema de control interno.

Rinde cuentas al consejo, cuenta con suficiente: prestigio, destrezas, recursos y autoridad

XI. Retribución



SISTEMA DE REMUNERACIÓN

- ✓ Fomenta un buen desempeño
- ✓ Transmite un comportamiento aceptable de asunción del riesgo.
- ✓ Refuerza la cultura operativa



XII. Divulgación y Transparencia

La transparencia es
coherente con un
gobierno corporativo
sólido y eficaz



El objetivo es proporcionar
información necesaria para
evaluar la eficiencia del
consejo y la gerencia

XIII. El papel de los supervisores (órgano de control)

- ✓ Proporcionar orientación
- ✓ Evaluar periódicamente integralmente al consejo
- ✓ Interactuar periódicamente con el consejo y la gerencia

**EXIGIR MEJORAS Y
MEDIDAS
CORRECTIVAS**



La gobernabilidad en las entidades del sector financiero



Roles de los directivos

Problemas de Gobernanza

Enlace: Causa & Soluciones

Evaluación de Gobernabilidad

ROL ESTRATÉGICO

Es la planificación
estratégica

Formulación de
políticas

Si el consejo no agrega un valor significativo al plan estratégico de la institución, no está cumpliendo con su deber.



El consejo de administración asegura que la



esté bien definida,

revisada periódicamente

y respetada a lo largo del tiempo.

- Tiene como responsabilidad asegurarse de que la misión sea una

Declaración formal

El consejo de administración asegura
que la



esté bien definida,

revisada periódicamente

y respetada a lo largo
del tiempo.

- Conduce al cumplimiento
de los objetivos

Comprendida

El consejo de administración asegura
que la



esté bien definida,

revisada periódicamente

y respetada a lo largo
del tiempo.

- Reconoce su evolución en el tiempo para reconocer nuevos desafíos

Revisar cada tres a cinco años

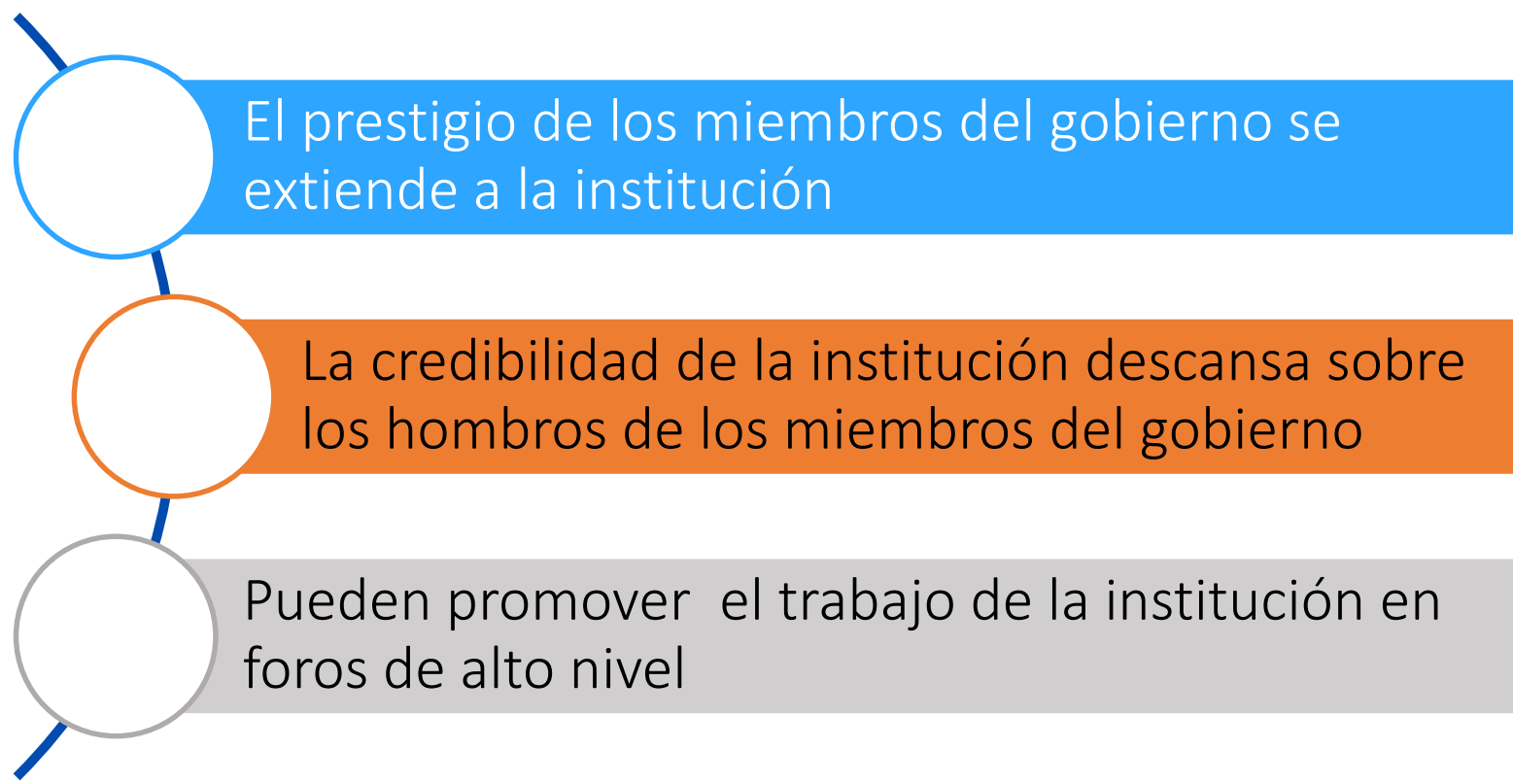
El consejo de administración asegura el planeamiento efectivo

Diseño del curso estratégico
de la institución

Establecimiento de políticas
operativas

Resolución de asuntos
estratégicos a medida que
surian

El consejo de administración trabaja para realzar, la imagen de la institución

A vertical diagram consisting of three circles connected by a blue line. The top circle is white with a blue outline and is connected to a blue horizontal bar. The middle circle is white with an orange outline and is connected to an orange horizontal bar. The bottom circle is white with a grey outline and is connected to a grey horizontal bar. Each bar contains text.

El prestigio de los miembros del gobierno se extiende a la institución

La credibilidad de la institución descansa sobre los hombros de los miembros del gobierno

Pueden promover el trabajo de la institución en foros de alto nivel



Resolución No. SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF-
INGINT-2021-019 de 1-dic-2021

Art. 7. Plan estratégico

Es un instrumento para los órganos de gobierno, de dirección, de control y de gerencia que, de una forma

ordenada

coherente

y sistematizada

Permite analizar y reflexionar sobre su realidad actual

quién es la entidad y dónde está

lo que pretende hacer

a dónde desea llegar

y cómo pretende hacerlo

delineando objetivos viables y sostenibles

los riesgos que se desean asumir

lo cual se traduce en establecer estrategias a través de la definición de :

- las líneas de acción y,
- los medios con que cuenta o contará

Económicos
Humanos
Materiales

Art. 7. Plan estratégico

Dicho plan se traduce en la ejecución de un programa anual con un presupuesto, *que deben ser evaluados en su cumplimiento y ejecución*, a través de indicadores de gestión para determinar si ha cumplido con su objetivo.

La implementación de un buen plan estratégico implica una combinación apropiada de

Estructura y control

La estructura asigna las tareas y la articulación de forma clara del reparto de responsabilidades, de los órganos de gobierno, de dirección, de control, gerencia y, de sus empleados;

y, para que esto funcione debe existir adecuados **sistemas de control interno**.

ROL FIDUCIARIO



CONTROL

SUPERVISIÓN

REGULACIÓN EXTERNA



El consejo de administración,
como la autoridad más alta, después de la asamblea
general



El consejo de administración,
debe asegurarse que la
institución tenga recursos adecuados,
para llevar a cabo los planes
acordados.



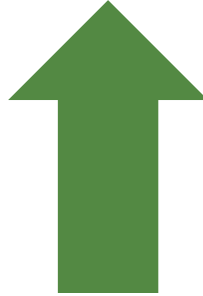
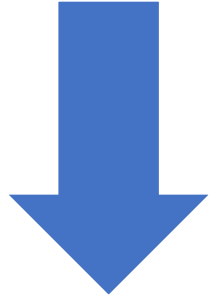
Comprensión de la
posición financiera



Asegurar recursos
adicionales

El consejo de administración,
garantiza la viabilidad de la
institución,

a largo
plazo



ROL DE SUPERVISIÓN

La responsabilidad del Consejo en lo referente a la supervisión



Distribución de recursos

Capacidades

Cumplimiento

Plan estratégico

**El consejo,
gobierna**



**El gerente,
administra**



El consejo gobierna,

**nombra y supervisa el desempeño del
gerente**

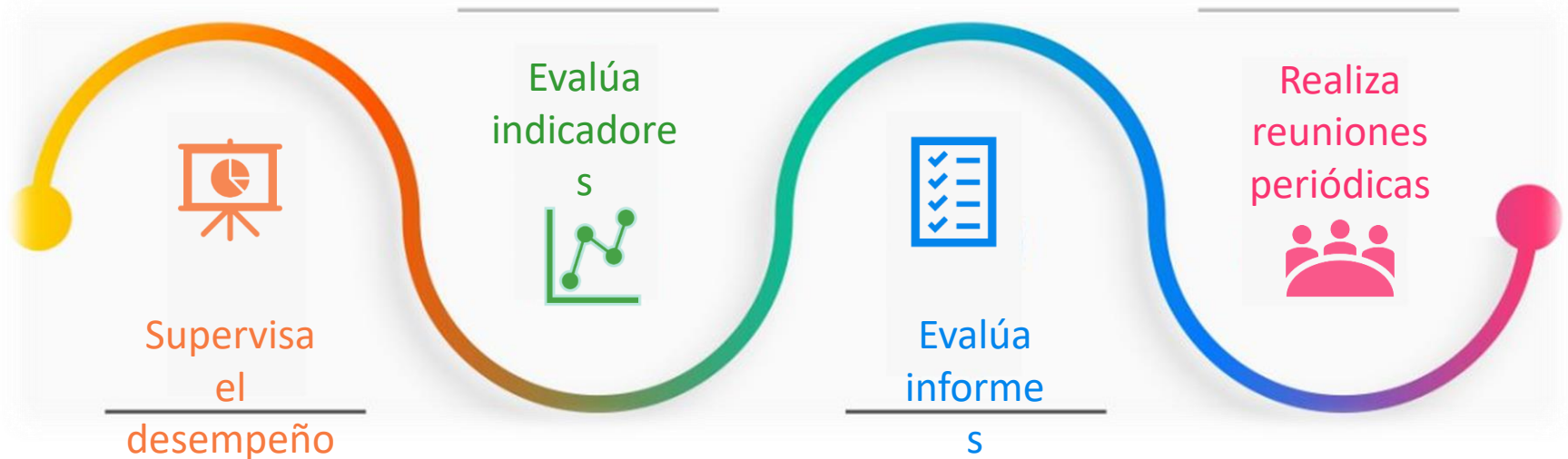


Asigna responsabilidades
en las operaciones diarias

Asegura que se cumpla la
misión

El consejo supervisa,

el desempeño de las operaciones y de los negocios



El consejo evalúa,

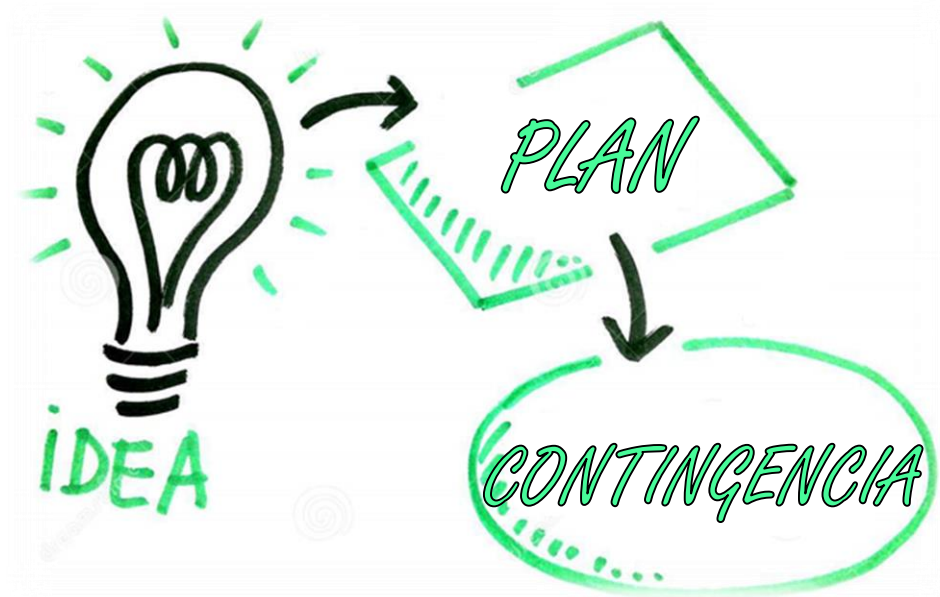
el desempeño de la institución

con otras organizaciones del mismo sector



El consejo evalúa,

y responde a riesgos externos e internos



El consejo debe evaluar, regularmente, su propio desempeño



La renovación del consejo

Es uno de los resultados más importantes del proceso de evaluación

el proceso de evaluación

Con frecuencia identifica los aspectos en los que se puede mejorar

Puede estimular a los miembros inactivos a dar un paso al costado a sus cargos

SECCIÓN TERCERA

DEL REGLAMENTO DE BUEN GOBIERNO

Las deberán contar con preceptos, lineamientos y procedimientos que se formalizarán en un documento definido como "Reglamento de Buen Gobierno", normativa interna que será de cumplimiento obligatorio.

Para su elaboración y actualización se creará un Comité de Gobierno

- dos socios o representantes de la Asamblea
- el gerente
- un vocal principal o suplente del Consejo de Administración
- un vocal principal o suplente del Consejo de Vigilancia

SECCIÓN TERCERA

Art. 10.- Elementos del Reglamento de Buen Gobierno

10.1.- Asamblea de Socios o Representantes

10.1.1.- Responsabilidad de la Asamblea

10.1.2.- Convocatorias

10.1.3.- Orden del día

10.1.4.- La evaluación



Resolución No. SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF-INGINT-2021-019 de 1-dic-2021

SECCIÓN TERCERA

Art. 10.- Elementos del Reglamento de Buen Gobierno

10.2.- Sesiones de los Consejo de Administración y Vigilancia

10.2.1.- De las inasistencias y sus justificaciones

10.1.2.- Convocatorias

10.1.3.- Orden del día

10.1.4.- La evaluación



Resolución No. SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF-INGINT-2021-019 de 1-dic-2021

SECCIÓN TERCERA

Art. 10.- Elementos del Reglamento de Buen Gobierno

10.3.- Consejo de Administración.-

10.3.1.- Plan de subrogación de cargos críticos

10.3.2.- Mecanismos de implementación y monitoreo



Resolución No. SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF-INGINT-2021-
019 de 1-dic-2021

SECCIÓN TERCERA

Art. 10.- Elementos del Reglamento de Buen Gobierno

10.4.- Gerente.-

10.4.1.- Compromiso con los socios y la inclusión financiera

10.4.2.- Trato responsable al personal.-

SECCIÓN TERCERA

Art. 10.- Elementos del Reglamento de Buen Gobierno

10.5.- Sistema de control interno.

10.5.1.- Responsabilidades de los órganos internos sobre la efectividad del sistema de control interno.-

10.5.1.1.- Asamblea o Junta general

10.5.1.2.- Consejo de Administración

10.5.1.3.- Consejo de Vigilancia

10.5.1.4.- Gerente.-



Resolución No. SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF-INGINT-2021-019 de 1-dic-2021

SECCIÓN TERCERA

Art. 10.- Elementos del Reglamento de Buen Gobierno

10.6.-Auditor interno

10.7.-Auditor externo

10.8.- Gestión Integral de Riesgos

10.9.- Política de información

10.9.1.- Información de acceso público

10.10.- De las infracciones y sanciones

Buenas prácticas de gobierno cooperativo



Roles de los directivos

Problemas de Gobernanza

Enlace: Causa & Soluciones

Evaluación de Gobernabilidad

CRISIS

de

GOBERNANZA

Se someta a un
cambio abrupto

cambio abrupto

de forma intempestiva

de forma intempestiva

le impide o limita
severamente el
desarrollar
actividades de
dirección, gestión
o control

Expone a la institución a un alejamiento relevante
del logro de sus objetivos

Ausencias en el Consejo de administración o quien haga sus veces

2

Revelación de corrupción enraizada o generalizada

3

Exposición de una situación financiera poco estable

4

Falta de preparación académica y técnica

5

Cambios en la Normativa interna

1

FACTORES INTERNOS

Conflictos de interés

6

1

Modificaciones en el marco normativo

2

Cambios en la estructura o de control de la organización

3

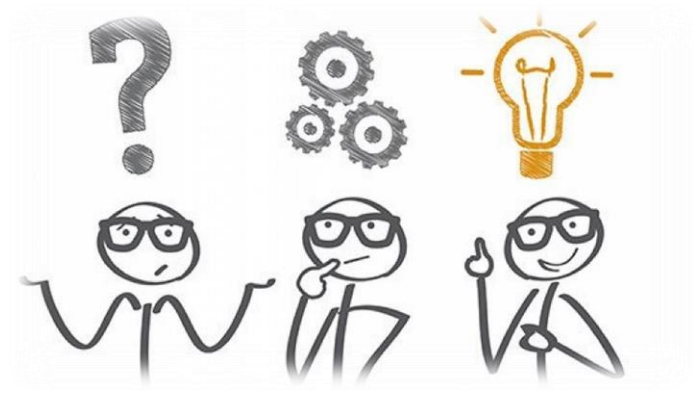
Incidentes que condicionen la continuidad de las actividades

4

Exposición reputacional negativa

FACTORES EXTERNOS

Enlaces
**CAUSAS &
SOLUCIONES**
para los problemas de
gobierno



1era. Causa:
Desequilibrio
de la misión
institucional y
los excedentes
de la
organización
solidaria



Los objetivos sociales y los de rentabilidad deben ser aspectos de la misma filosofía de negocios y reforzarse mutuamente

2da. Causa:

Son elegidos por:



- * Habilidad
- * Popularidad

**Miembros
de los
órganos de
gobierno
con
calificación
inadecuada**

3era. Causa:

Extensión de
intereses ahorristas
y deudores

- Tasas bajas.
- Mayores plazos.

- Tasas altas.
- Disciplina financiera



4ta. Causa:

Ningún asociado tiene una participación suficientemente grande que estimule un control efectivo y completo.

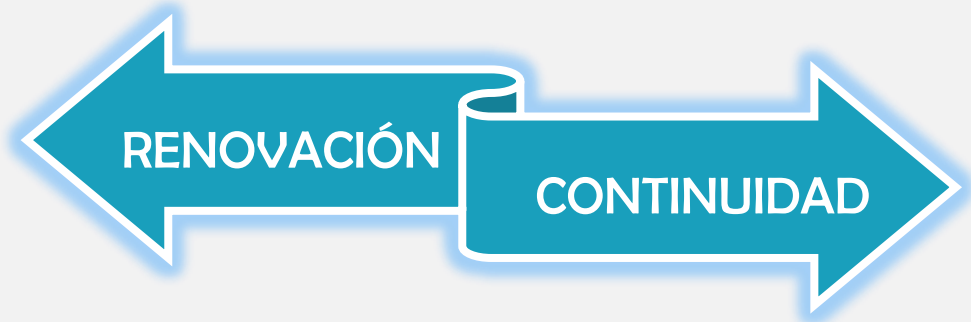
Ausencia de propiedad del capital



Pocas personas supervigilan el desempeño de la organización

5ta. Causa:

Necesidad de renovación de los miembros de los órganos de gobierno



Los límites del periodo son necesarios en la gobernabilidad efectiva

Buenas prácticas de gobierno cooperativo

Segundo día:



Roles de los directivos

Problemas de Gobernanza

Enlace: Causa & Soluciones

Evaluación de Gobernabilidad

EVALUACIÓN DE GOBIERNO



A través del proceso de **EVALUACION** de la Gobernabilidad, se busca determinar **cómo** llevar adelante actividades que contribuyan al **desarrollo y mejoramiento** de la actuación de los órganos de gobierno en una cooperativa

Objetivos de la Evaluación

Presentar orientaciones y recomendaciones para mejorar la gobernabilidad institucional.

Identificar y analizar los factores críticos y los elementos de éxito en la gobernabilidad.



Dar **seguimiento** y **retroalimentar** a los miembros de los órganos de gobierno.



EL CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO



CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO

Regula las buenas prácticas a las que se deben sujetar los grupos de interés de las cooperativas

La entidad las asume voluntariamente

Son de cumplimiento obligatorio

con el propósito de lograr una transparente y eficiente gestión de gobierno



CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO

Conservar /
reforzar la
misión
estratégica

Garantizar una
gestión eficiente
en el mercado,
(orientada en los
intereses de los
propietarios)

Repartir
eficientemente
tareas y poder
entre Asamblea,
Consejos y
Gerencia



CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO

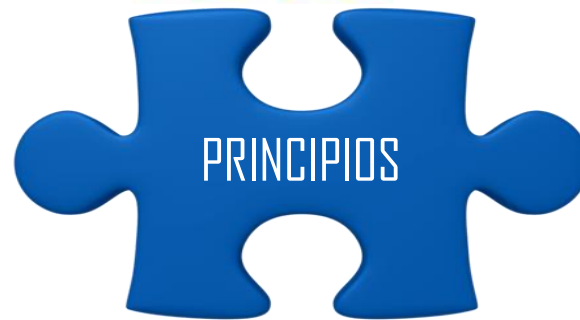
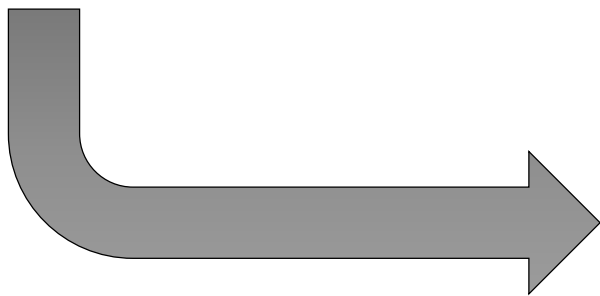
Buscar la composición óptima de los Consejos y su interrelación

Minimizar riesgos (eficientes sistemas de control interno)

Garantizar transparencia (sistemas de contabilidad y controles)

Configurar sistemas efectivos de dirección y control (largo plazo)

CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO





Resolución No. SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF-INGINT-2021-
019 de 1-dic-2021

SECCIÓN CUARTA

Artículo 11.- Código de Ética y Comportamiento

11.1.- Contenido mínimo del Código de Ética y Comportamiento.

11.2.- De las infracciones y sanciones

SECCIÓN QUINTA

Artículo 12.- Comisión Especial de Resolución de Conflictos

Se creará para recibir, investigar, preparar el expediente y resolver todo lo relacionado con las denuncias, reclamos y demás conflictos, que se generen en contra de los órganos de gobierno, de dirección, de control, gerencia, empleados y los socios, así como los conflictos de gobernabilidad entre los órganos que conforman la estructura interna de las entidades.



Resolución No. SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF-INGINT-2021-019 de 1-dic-2021

SECCIÓN SEXTA

Artículo 18.- El plan de viabilidad

...tendrá como objetivo principal proteger los recursos de los depositantes e incluirá un conjunto de indicadores cuantitativos y cualitativos que determinen la situación económica financiera de la entidad así como el conjunto de acciones a implementar ante escenarios de inviabilidad.

MUCHAS GRACIAS

MARCELO MORILLO
mmorillo@pontonet.ec
0999019366