



Gobierno Corporativo en tiempos de crisis

Pedro Aguilar
@pedroaguilar.29
29 MAYO 2020

DEFINICIÓN

“Conjunto de principios y normas para la toma de decisiones del Consejo de Administración y la Administración, considerando los grupos de interés como asociados, reguladores, proveedores y otras partes interesadas”

OCDE
SUGEF 16-16
SUGEF 22-18
IGC

Principios



INDEPENDENCIA



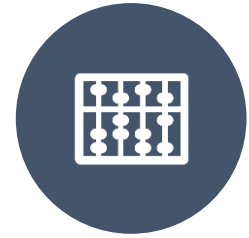
DEBER DE
CUIDADO



DEBER DE
LEALTAD

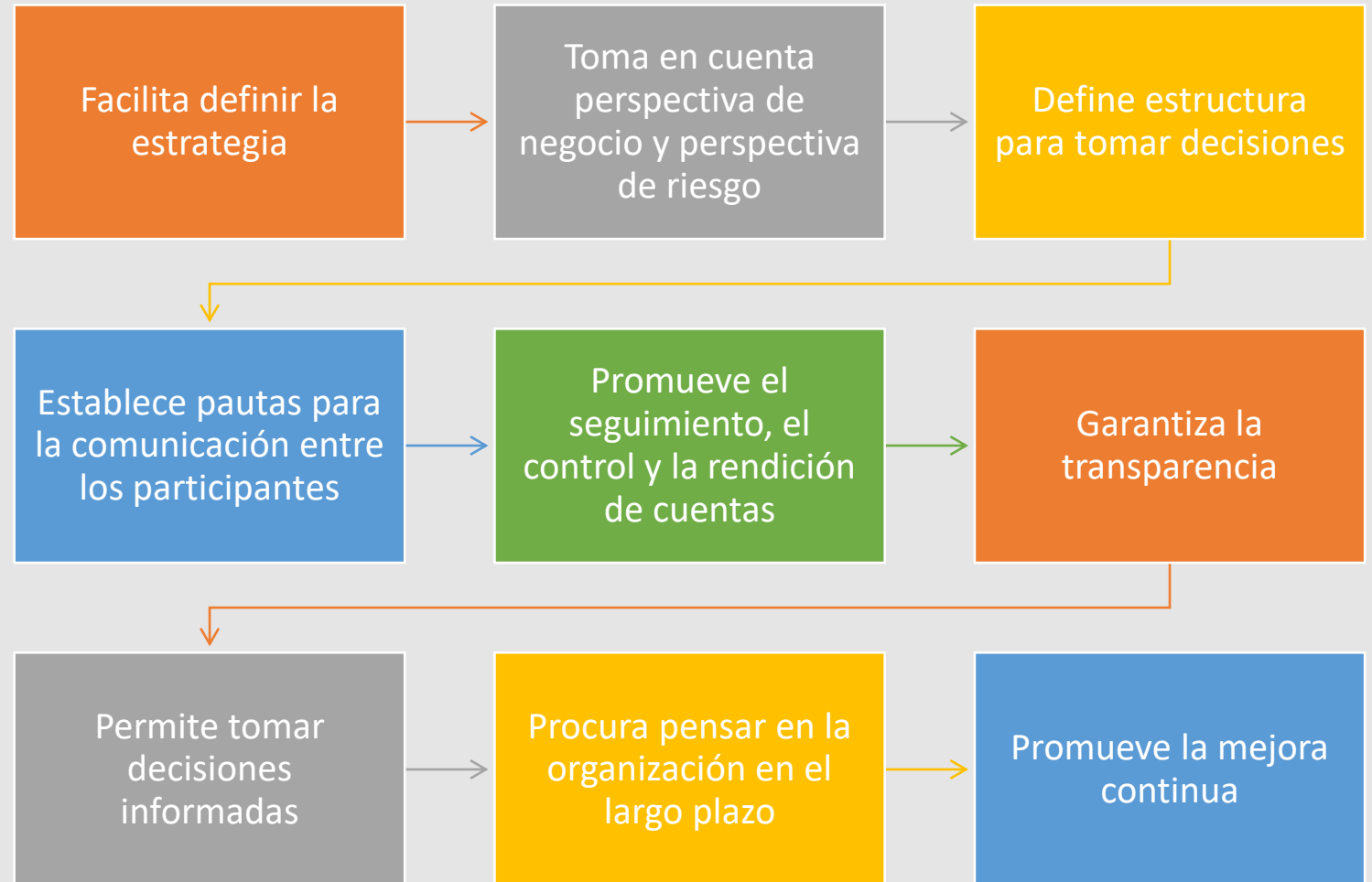


TRANSPARENCIA



RENDICIÓN DE
CUENTAS

Ventajas



Avances en el Sistema Cooperativo

1. Estrategia basada en apetito de riesgo
2. Avances en proceso de nominaciones –idoneidad-
3. Interés en gestión de riesgos
4. Preocupación por sistemas de información completos
5. Cero tolerancia ante incumplimiento normativo
6. Mejora de comunicación entre tomadores de decisiones
7. Seguimiento a recomendaciones de auditorías
8. Actitud preventiva con planes de continuidad y negocio
9. Aprendizaje en manejo de excepciones y desviaciones
10. Búsqueda de mejora continua y autoevaluación



**Evalúese de acuerdo
a la realidad de su
entidad**

Tiempos de crisis: covid-19

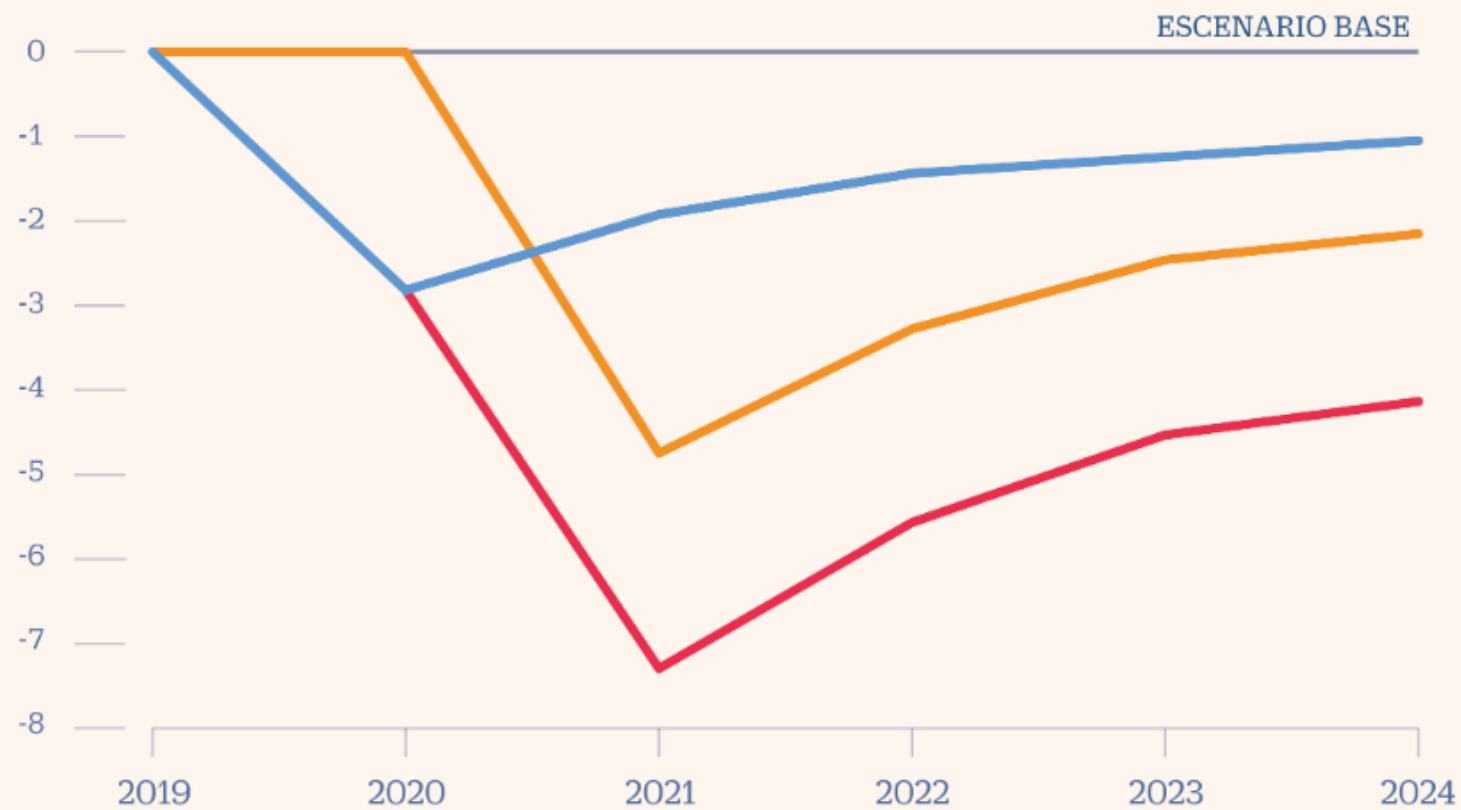


¿Qué pasaría si...?

Escenarios alternativos en la lucha contra el Covid-19

Desviación del PIB mundial con respecto al escenario base (línea del 0)

— Retraso en la contención — Recaída en 2021 — Ambos factores (retraso y recaída)



7 puntos clave ante la crisis



ACTIVAR
EQUIPOS DE
GESTIÓN: CRISIS
Y ESTRATEGIA



MANTENER
PROCESOS
SÓLIDOS DE
TOMA DE
DECISIONES



CONTINUAR
PROMOVIENDO
EL BENEFICIO DE
LA EMPRESA A
LARGO PLAZO



MONITOREO
CONSTANTE Y
FUNDAMENTADO



INVOLUCRAR A LAS PARTES
INTERESADAS Y MANTENER
LA REPUTACIÓN
EMPRESARIAL



MANTENER LA
EFICACIA DEL
CONSEJO DE
ADMINISTRACIÓN



ASESORARSE E
INFORMARSE
CONSTANTEMEN
TE

1. Activar equipos de gestión



- Equipo de crisis: respuesta, continuidad y contingencia
- Equipo de estrategia: ajustes en decisiones de negocio

2. Sólidos procesos de toma de decisiones



Identificar los comités o grupos que lideren el proceso de toma de decisiones. Hoy la rapidez impulsa las decisiones, pero debe quedar claro quién es responsable de la decisión y del proceso que se adoptan con el fin de que puedan ser controlados y documentados.



Supervisar que las medidas han sido adoptadas conforme a las circunstancias, y que se ha contado con la información oportuna previo a la toma de decisiones.

2. Sólidos procesos de toma de decisiones




Debe continuar el debate interno, con el fin de apoyar la posterior demostración de que las decisiones no fueron únicamente aprobadas por rapidez/necesidad, o bien, para hacer ajustes sobre la marcha, así como analizando la normativa y regulación aplicables, todo ello antes de la toma de tales decisiones.




Los potenciales conflictos deberán ser identificados y gestionados de manera efectiva a fin de evitar su impugnación en una fecha posterior, debido a que tales normas no fueron observadas o se ignoraron. Las decisiones deben ser luego ratificadas por las instancias normales de la organización

3. La empresa en el largo plazo

- Hay consideraciones urgentes y prioritarias a corto plazo. Sin embargo, la Administración tiene el deber de promover el éxito de la compañía y esto incluye la sostenibilidad en el largo plazo. Por tanto, deben equilibrarse las consideraciones normales de respuesta de corto plazo para afrontar la crisis del COVID-19 con las de largo plazo que son estratégicas



4. Monitoreo constante y fundamentado

- En una crisis tan rápida como el COVID-19, la información perfecta a veces no está disponible..
 - Las condiciones cambian con rapidez, los supuestos varían y el desempeño de las variables esperadas también. Esto requiere constante revisión
 - Los Comités deben tener su agenda covid-19 a la vanguardia en sus reuniones y establecer comunicación directa con otros foros y con la Administración.
- 

5. La reputación organizacional

- La toma de decisiones debe considerar los intereses de los asociados, los colaboradores y otros grupos relevantes, el impacto de sus decisiones en la comunidad y procurar que la compañía mantenga una alta reputación. Cuando la crisis finalice -que lo hará-, las compañías (y las personas) serán juzgadas por las acciones tomadas durante el periodo de crisis, aquellas que actuaron en apoyo de su gente, la comunidad y la salud pública, obtendrán o mejorarán una buena reputación, y al revés

- Parece obvio pero es esencial en una crisis. En lugar del horario habitual de reuniones del Consejo y comités , se debe asignar un tiempo determinado para poder mantener reuniones regulares y de emergencia sobre asuntos relacionados con la crisis, así como asumir funciones de dirección y gestión de la compañía.
 - Reuniones virtuales
 - Mecanismos alternativos para toma de decisiones
 - Fácil acceso a medios de consulta

6. Mantener eficacia en órganos de gobierno

7. Asesoramiento oportuno

- Todo proceso de toma de decisiones sigue una estructura basada en riesgos:
 - Contexto interno y externo
 - Identificación de riesgos y oportunidades
 - Medición de impacto
 - Estrategias de gestión y control
 - Planes de acción y contingencias
 - Información y toma de decisiones

Consultas

Pedro Aguilar

paguilar@asescr.com

8369-9101

IG: @pedroaguilar.29

