



FINANCIANDO EL DESARROLLO • AMÉRICA LATINA



# Implementing the Approach Statement and DFI Toolkit on Corporate Governance: CAF's Experience

Peter Vonk  
Corporate Vice-president  
Productive and Financial Sectors

*Jeddah, January 2011*



FINANCIANDO EL DESARROLLO • AMÉRICA LATINA

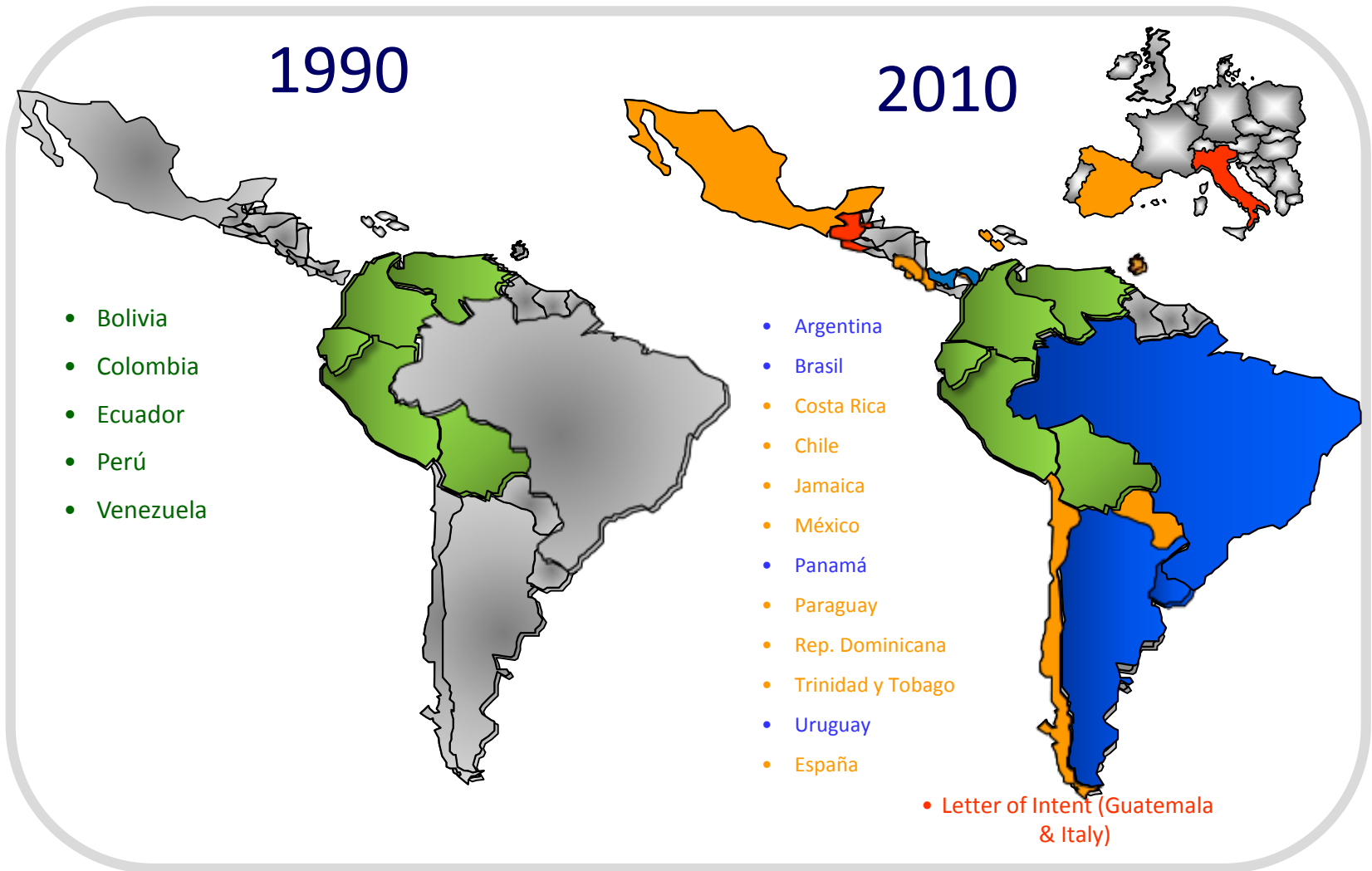
# Content

1. CAF's approach to Corporate Governance

2. E-Learning Platform for Corporate Governance

3. Summary and Next Steps

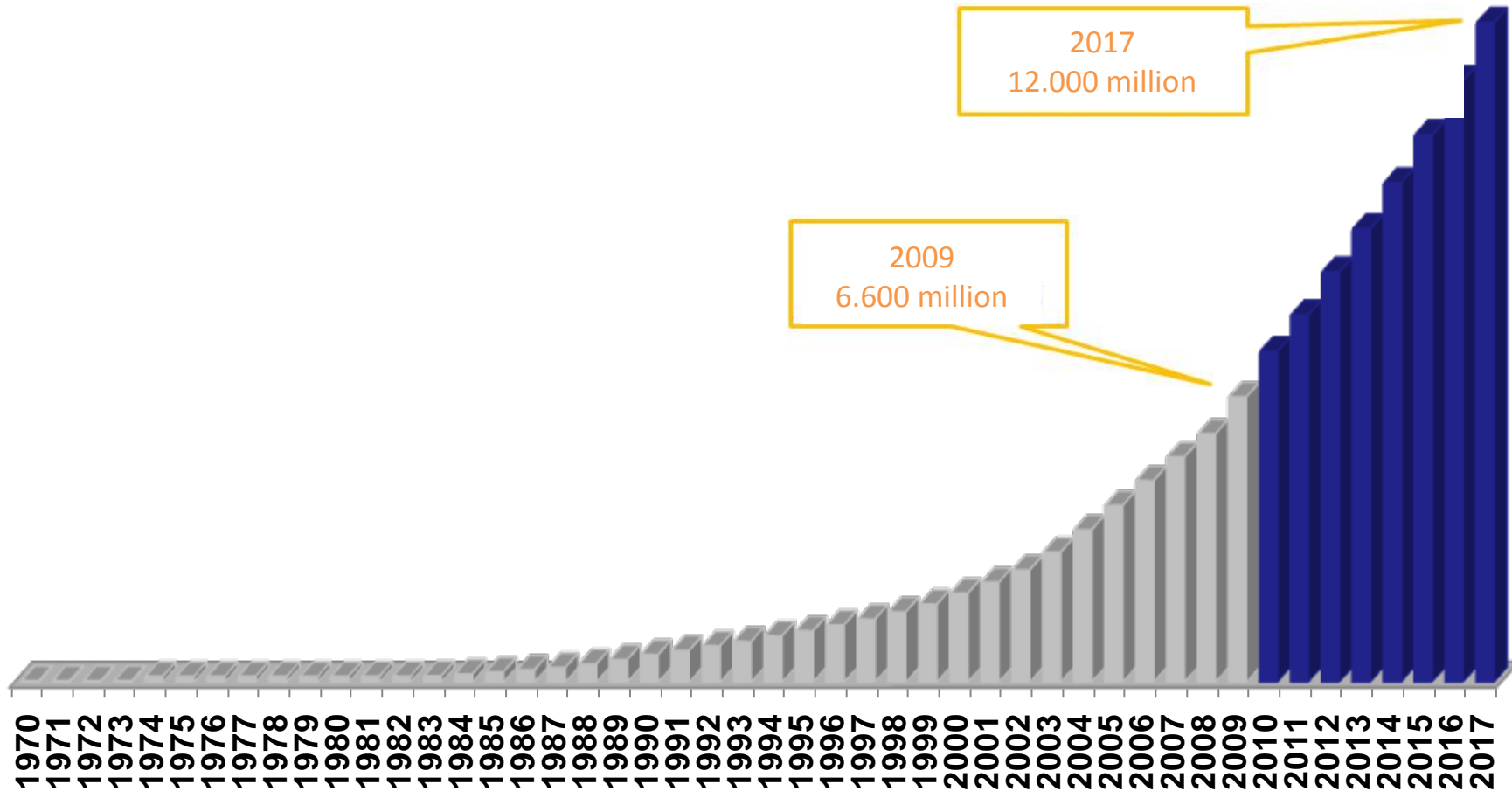
# 40 years financing Latin America





# Shareholders' Equity Evolution

(in USD millions)





## CG History in CAF

- Initiated related activities in 2003 with the objective of contributing to strengthen regulatory and supervising units of banks, insurance companies, pension funds and brokerage companies of its shareholder countries.
- Its main activities were oriented to the:
  - Improvement of quality of bank supervision
  - Improvement of quality and quantity of issuers.
  - Improvement in the performance of capital markets.
  - Integration of stock markets.
  - Promotion of the development of new financial instruments
- Formal launch of formal CG Program in 2006
- Initial CG promotion in privately owned enterprises through technical assistance and co-financing driven activities
- CG promotion for State Owned Enterprises (SOEs)
- E-Learning

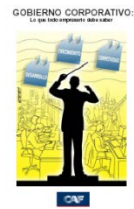
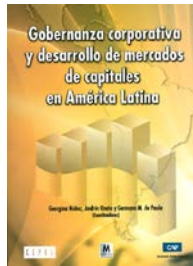


## CAF's Approach to CG

- CAF has a specialized CG department that works closely with the Investment Officers (IOs)
- CAF considers that its IOs are the main instrument to promote sustainable development and CG is an additional tool that can add value to its clients
- CG is an integral part of risk analysis process
- Tools developed up to now assist IO in engaging with borrowers and investment recipients, thus creating awareness of the relevance of CG
- Following CAF's signing of the Approach Statement and the Rio Conference agreement, and using the DFI Toolkit on Corporate Governance framework, it has now:
  - Established a methodology to more formally evaluate GC of its clients
  - Developed an E-Learning Platform to better train its IOs in Corporate Governance issues.

# The Corporate Governance Program

- Documents: (i) ‘Andean Code’; (ii) Introduction to CG for enterprises; (iii) CG for closed and family enterprises; (iv) CG and Capital Markets; (v) CG Code for SOEs.
- Tools: Auto evaluation software on CG practices for companies.
- Promotion: (i) Sponsorship and participation in over 40 events on the topic of CG in the region; (ii) Sponsoring of the Peruvian and the Colombian Codes.
- Implementation: Co- financing the implementation of good CG practices in more than 25 enterprises of different kinds (family owned, listed, SOEs, financial).
- Training: Organization of workshops for over 90 consultants in the Andean countries on principles and methodologies for the implementation of good CG practices; (ii) E-Learning platform on CG for IO’s.





# Content

1. CAF's approach to Corporate Governance

2. E-Learning Platform for Corporate Governance

3. Summary and Next Steps



# E-Learning CG: Objectives



- The e-Learning platform is a training tool developed by CAF and IAAG in accordance with the DFI Toolkit for Corporate Governance

- Allows IOs to familiarize with the concepts of CG and the measuring tools, providing a deep knowledge on CG.
- Trains IOs in all key aspects related to CG, and create awareness of its relevance for credit and investment analysis
- Provide international standards in CG for IOs, in order to evaluate CG compliance by investee companies.

- 5 hours / week for each topic
- 10 topics divided in 3 Modules:
  - **Module I: Basic Concepts on CG**
    - ❖ Introduction
    - ❖ CG and Risk Management
    - ❖ CG Conceptual Framework
  - **Module II: Concepts on Key CG Areas**
    - ❖ Minority Shareholders Rights
    - ❖ General Assembly of Shareholders
    - ❖ Board of Directors Part I & II
    - ❖ Transparency and Disclosure of Information
  - **Module III: Practical Guide on CG Analysis**
    - ❖ Simplified Methodology to Evaluate Corporate Governance Practices Part I & II

# E-Learning

## Module I.- Basic Concepts of CG




**CURSO**  
**GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS PRIVADAS Y PÚBLICAS**

FINANCIANDO EL DESARROLLO • AMÉRICA LATINA

**ASPECTOS GENERALES**

- ▶ PRESENTACIÓN DEL CURSO
- ▶ COMPETENCIA GENERAL
- ▶ ESTRUCTURA DEL CURSO
- ▶ **CONTENIDO DEL CURSO**
- ▶ LINEAMIENTOS DE TRABAJO
- ▶ REQUERIMIENTOS TECNOLÓGICOS

**CONTENIDO DEL CURSO**

**MÓDULO I. ASPECTOS CONCEPTUALES BÁSICOS.**


**Tema 1.** Introducción al Gobierno Corporativo.  
Objetivo

**Tema 2.** GC y la Administración de Riesgos.  
Objetivo

**Tema 3.** Marco de Referencia en Gobierno Corporativo.  
Objetivo

1 / 4

Consultoría **IMG** & Corporate Finance




**CURSO**  
**GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS PRIVADAS Y PÚBLICAS**

FINANCIANDO EL DESARROLLO • AMÉRICA LATINA

**Tema 1** Introducción al Gobierno Corporativo

Objetivo
Contenido
Autoevaluación
Biblioteca

**1. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE GOBIERNO CORPORATIVO**

**1.2. ALGUNAS DEFINICIONES**

Existen distintas definiciones de Gobierno Corporativo, pero la de Sir Adrian Cadbury tiene el mérito de sintetizar en pocas palabras una materia de profundo alcance práctico, relativa al conjunto de prácticas **internas** en una empresa, cuyo objetivo es clarificar cuáles son las "**reglas del juego**" respecto a su **manejo** (o gobierno), definiendo el conjunto de **derechos** y **deberes** exigibles a los administradores así como los mecanismos de **protección** de los derechos de los accionistas.

Volver a ver



Módulo 1 Aspectos conceptuales básicos

◀ 11 / 49 ▶

Consultoría **IMG** & Corporate Finance

- Provide the basic concepts behind CG: Agency Theory, Role of DFIs, etc.
- Identify CG as a tool to improve risk management.
- Analyse the importance to have a conceptual framework in GC

# E-Learning

## Module II.- Concepts on Key CG Areas



CURSO  
GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS PRIVADAS Y PÚBLICAS

Tema 4 Derechos y Trato Equitativo de Accionistas

Objetivo
Contenido
Autoevaluación
Biblioteca

---

**IV. PRINCIPIO DE TRANSPARENCIA**

**A) COMUNICACIÓN CON ACCIONISTAS.**

De lo que se trata con este principio es que, más allá de la información obligatoria a proveer con motivo de la celebración de las Asambleas Generales de Accionistas, la Sociedad debe respetar el derecho de cualquier accionista a plantear propuestas alternativas, formular preguntas y, a solicitar el examen de documentos que tenga por conveniente en relación con la gestión y las actividades de la compañía, así como la información asociada a su condición de accionista y cualquier otra que la Sociedad haya hecho pública.




Ver más 

Módulo 2 Contenido de referencia general en Gobierno Corporativo

33 / 47





CURSO  
GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS PRIVADAS Y PÚBLICAS

Tema 5 La Asamblea General de Accionistas

Objetivo
Contenido
Autoevaluación
Biblioteca

---

**2.1 RECOMENDACIÓN: RECONOCIMIENTO DE COMPETENCIAS EXCLUSIVAS E INDELEGABLES.**


Entre las competencias que en todo caso debería tener asignada la Asamblea General de Accionistas para su conocimiento exclusivo e indelegable—y por extensión para el control efectivo de los administradores—figuran las siguientes:

pulse las opciones para ver la información

- 1 Aprobación de las cuentas anuales.
- 2 Aprobación de la gestión del Directorio y propuesta de aplicación del resultado (utilidades).
- 3 Nombramiento y la separación de los miembros del Directorio.
- 4 Designación de los auditores externos.
- 5 Aprobación de la política de remuneración del Directorio y de la Alta Gerencia.
- 6 Venta o pignoración de activos estratégicos.
- 7 Aprobación de las operaciones de fusión o escisión de la compañía.

Módulo 2 Contenido de referencia general en Gobierno Corporativo

12 / 59



- Provide the knowledge related to CG practices in 4 key areas, in order to include these principles during the company analysis and evaluation:
  - Rights of Minority Shareholders
  - General Assembly of Shareholders
  - Board of Directors Part I & II
  - Transparency and Disclosure of Information



FINANCIANDO EL DESARROLLO • AMÉRICA LATINA

# E-Learning:

## Module III.- Practical Guide on CG Analysis

- This Module presents an evaluation tool: A Simplified Methodology to Evaluate Corporate Governance Practices:
  - It is an engagement tool between the IO and the client, which adds value to the company.
  - It is a practical guide to analyze the GC level of compliance of companies during the credit evaluation process.
  - It detects, in a quick way, the main risks regarding the CG level of a company and provides recommendations on improving the company's compliance.
  - These recommendations are not mandatory to implement.
  - It is not supposed to replace a profound due diligence analysis on CG.
- By using this Methodology the IO is in a better situation to understand the client and provide better solutions, turning the IO into a development tool for the client.



# E-Learning

## Module III.- Practical Guide on CG Analysis

- The Risk Matrix developed by CAF is aligned with the DFI Toolkit on CG
- The 3 Level Risk Matrix relates to:

	Preguntas	Observaciones	Nivel de Riesgo	
Derechos y Tratamiento Equitativo de los Accionistas	¿Se ha encontrado alguna limitación al principio una acción – un voto?	<i>[Escriba aquí sus observaciones]</i>	Alto	<input type="checkbox"/>
			Moderado	<input type="checkbox"/>
			Bajo	<input type="checkbox"/>
	¿Se requiere un quórum especial para cambiar los derechos derivados de la titularidad de las acciones y/o participaciones?	<i>[Escriba aquí sus observaciones]</i>	Alto	<input type="checkbox"/>
			Moderado	<input type="checkbox"/>
			Bajo	<input type="checkbox"/>
	¿Existen derechos de tag-along y drag-along? En caso afirmativo, ¿se benefician todos los accionistas/propietarios o sólo una parte de ellos?	<i>[Escriba aquí sus observaciones]</i>	Alto	<input type="checkbox"/>
		Moderado	<input type="checkbox"/>	
		Bajo	<input type="checkbox"/>	
¿Son conocidos por todos los accionistas los beneficiarios reales de las acciones y/o participaciones?	<i>[Escriba aquí sus observaciones]</i>	Alto	<input type="checkbox"/>	
		Moderado	<input type="checkbox"/>	
		Bajo	<input type="checkbox"/>	
¿Para la aprobación de operaciones extraordinarias se requiere un quórum especial? Explique qué operaciones se entienden como extraordinarias.	<i>[Escriba aquí sus observaciones]</i>	Alto	<input type="checkbox"/>	
		Moderado	<input type="checkbox"/>	
		Bajo	<input type="checkbox"/>	
¿Cuál es el mecanismo de nominación, valoración y elección de candidatos al Directorio?	<i>[Escriba aquí sus observaciones]</i>	Alto	<input type="checkbox"/>	
		Moderado	<input type="checkbox"/>	
		Bajo	<input type="checkbox"/>	

<p>Five Areas of CG:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rights of Minority Shareholders</li> <li>○ General Assembly</li> <li>○ Board of Directors</li> <li>○ Transparency and Disclosure of Information</li> <li>○ Control Environment</li> </ul>	<p>3 Risk levels:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ High</li> <li>○ Moderate</li> <li>○ Low</li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- For each CG area, specific standards are established. Its compliance will determine the CG Risk Level of the evaluated company.
- Specific questions have been designed for the 4 groups of companies: Family Owned, Financial, SOE, Listed.
- The Matrix is the basic tool used by the IO during the interviews with key agents of the evaluated company and is part of the Internal Report (provides the GC risk level and recommendations).



# Content

1. CAF's approach to Corporate Governance

2. E-Learning Platform for Corporate Governance

3. Summary and Next Steps



## Summary


- CAF is fully committed to complying with CG Approach Statement on good CG
- CG is an integral part of CAF analysis procedures for equity investments and credit analysis
- CAF has committed and lives up to this commitment to implement CG for all companies it invests in
- CAF makes a strong effort in the education of its IOs in matters of CG



## Continue with the implementation of the DFI Corporate Governance Approach Statement

- E-Learning Platform on Corporate Governance for its commercial and supervision staff .
- Promoting good CG practices through guidelines and evaluation methodologies and supporting the implementation of good CG practices among specific clients.

Continue with its technical cooperation program providing in its range of activities, this year concentrating on:

- State-owned enterprises. 
- Leverage CAF's experience and commitment through working with local Development and Commercial Banks to encourage them in the use of the E-Learning Platform and tools contained therein.



FINANCIANDO EL DESARROLLO • AMÉRICA LATINA

# Programa de Gobierno Corporativo

- Inicio
- ¿Quiénes Somos?
- ¿Qué es gobierno corporativo?
- Programa de Gobierno Corporativo
- Publicaciones y Documentos
- Proyectos y Convenios
- Evaluador de prácticas de gobierno corporativo
- Eventos
- Noticias
- Glosario
- Enlaces
- Contrapartes



## Noticias

- Medellín fue la sede del Foro "Gobierno Corporativo en Empresas Estatales de Latinoamérica"**  
02.09.2010 Empresas Públicas de Medellín (EPM), CAF, la OECD, el Banco Mundial y el BID auspiciaron el Foro "Gobierno Corporativo en Empresas Estatales de Latinoamérica"  
[Ver noticia en detalle](#)
  - Primer Concurso de casos de estudio "Desde la perspectiva de Gobierno Corporativo"**  
20.07.2010 La convocatoria va dirigida a docentes universitarios y de institutos de educación superior.  
[Ver noticia en detalle](#)
- [Más noticias...](#)

## Proyectos y Convenios

- Buen Gobierno Corporativo en los Negocios**  
El proyecto tiene como finalidad analizar los principios de gobierno corporativo en Latinoamérica, evaluando su contribución con el desarrollo de mercados de capitales sólidos.
  - Proyecto de Modernización del Mercado de Valores y Creación de la Unidad Académica de Gobierno Corporativo**  
Noviembre 2008, Ecuador. Área de Acción: Difusión y capacitación
  - Programa Nacional de Gobierno Corporativo**  
Julio 2008, Venezuela. Área de acción: Aportes conceptuales y herramientas, difusión y capacitación
- [Más proyectos y convenios...](#)



## Publicaciones y Documentos

- Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia**  
Bogotá - Colombia, septiembre de 2009
- Manual de Gobierno Corporativo para Empresas de Capital Cerrado**  
Caracas - Venezuela, agosto 2006
- Gobierno Corporativo: Lo que todo empresario debe saber**  
Caracas - Venezuela, abril 2005
- Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo**  
Caracas - Venezuela, marzo 2006

## Evaluador de Prácticas de Gobierno Corporativo



**EVALUADOR DE PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO**

Con el fin de apoyar a las empresas interesadas en evaluar sus prácticas de Gobierno Corporativo, la CAF pone a su disposición una aplicación de software el cual permite diagnosticar las prácticas de gobierno corporativo en su empresa. [ver más...](#)

## Regístrese


Aquí para recibir más información sobre Gobierno Corporativo...

**Nombre:**

**Correo Electrónico:**

## Contáctenos

Para cualquier duda o sugerencia, o bien para ubicar los teléfonos y direcciones de nuestras oficinas...

 [haga click aquí](#)

## Otros Programas de la VEDPP

- » [Programa de Apoyo a la Investigación \(PAI\)](#)
- » [Estudios Económicos](#)
- » [Programa de Apoyo a la Competitividad \(PAC\)](#)

For more information  
<http://gc.caf.com>



FINANCIANDO EL DESARROLLO • AMÉRICA LATINA



FINANCING DEVELOPMENT • LATIN AMERICA

<http://gc.caf.com>

# Effective Implementation CG in SOEs

- CAF has already funded the implementation of CG principles in 11 SOEs in Latin America.
- CAF is actively working with OECD in the development of a Latin American Network on CG of SOEs.



SOE	Country
Aguas del Cesar	Colombia
Aguas del Magdalena	Colombia
EMCALI	Colombia
Empresa Eléctrica de Quito	Ecuador
Empresa Metropolitana de Aseo EMASEO	Ecuador
Empresa Metropolitana de Agua Potable – EMAAP	Ecuador
Empresa Metropolitana de Movilidad – EMMOP-Q	Ecuador
Petroperú	Peru
Sedapal	Peru
Banco de la Nación	Peru
Electroperú	Peru

