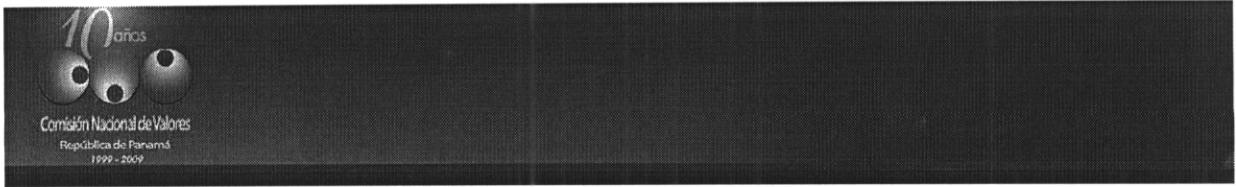


**INFORME DE PARTICIPACIÓN PRESENTADO POR
JAVIER MIRANDA**

**PROGRAMA DE LIDERAZGO EN EL MERCADO DE VALORES
TORONTO CENTRE
LEADERSHIP FINANCIAL SUPERVISION**

MAYO 31/JUNIO 4 2010



I. Metodología de Trabajo Descripción de los módulos

El Toronto Centre enfoca sus módulos de capacitación en dos partes que se combinan para lograr el rendimiento de los participantes en la preparación de “planes de acción” que como parte del liderazgo de cada participante se busca obtener. En primer lugar se presentan charlas magistrales por diferentes “leader program” las cuales son asociadas en cada fase a exámenes en grupo de casos de estudio frente a los que se deben plantear diversas posiciones de cómo un regulador debe afrontarlos, previo acuerdo con los demás miembros del grupo.

Por día los grupos se reorganizaban de manera que cada participante expusiera su experiencia ante los temas de estudio, logrando fortalecer la interrelación entre reguladores. El horario de trabajo se ajustó a los términos que fueron fijados en la agenda y concluían con horarios adicionales al programado para que, en el caso de nuestra representación, pudiéramos presentar un Plan de Acción de acuerdo a los lineamientos que nos eran proporcionados a fin de afrontar situaciones de crisis o al menos contar con las herramientas para poder sustentar proyectos en el área que nos desenvolvemos, ante otros reguladores o autoridades, el público inversionista, medios de comunicación, etc.

II. Descripción de los módulos

A continuación, la descripción de las exposiciones realizadas durante la capacitación:

1. Lunes 31 de mayo – tópicos generales
 - i. Aspectos introductorios – Bop Beeho
 - ii. Contexto para un cambio – Randee Pavalow
 - iii. Decisión, preparación y plan de acción – Christina Ruff
 - iv. Comunicación estratégica – Robert Harris

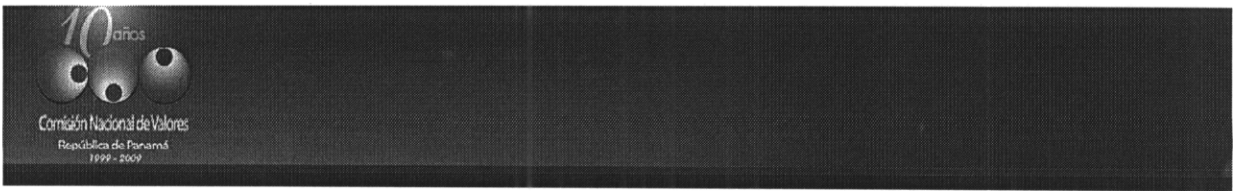
2. Martes 1 de junio – Gobierno Corporativo
 - i. Importancia del Gobierno Corporativo – William Ryback
 - ii. Función de la regulación, probando los límites – Andrea Corcoran
 - iii. Caso de estudio – El caso de la plata de Hunt – Andrea Corcoran

3. Miércoles 2 de junio – Casos de Estudio
 - i. Caso No.1 Bear Stearns, Lehman Brothers. Demasiado grandes para fracasar – William Ryback
 - ii. Caso No.2 Falta de pago a un gran volumen de inversionistas – Andrea Corcoran

4. Jueves 3 de junio – Casos de estudio continuación
 - i. Caso No.3 Valoración de riesgo en fondos mutuos en mercados reducidos – Ana Carvajal
 - ii. Protección de inversionistas en fondos – Kenneth Caputo

5. Viernes 4 de junio – Clausura
 - i. Panel de discusión, Caminos a seguir en regulación y liderazgo
 - ii. Presentación de los planes de acción por los participantes
 - iii. Ceremonia de clausura

De cada punto tratado se adjunta el material documental en soporte electrónico para su respectiva referencia.



III. Aspectos más destacados durante el curso

Plan de Acción – Christina Rulfs

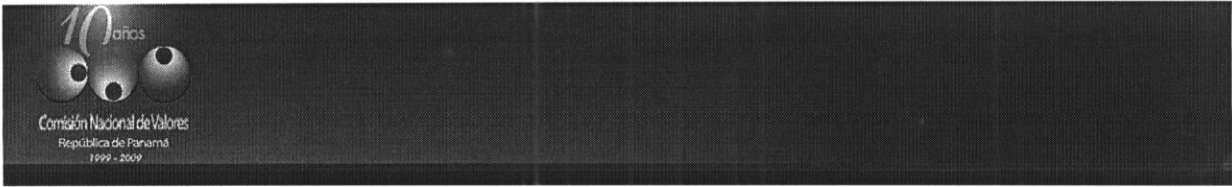
Christina Rulfs es la Directora de Programas del Toronto Leadership Centre, en consecuencia introdujo durante su presentación al proceso y metodología de un plan de acción que cada participante debía elaborar.

El plan de acción como herramienta de trabajo ha de tener varios componentes o pasos interactivos a seguir:

- Análisis de la situación: esta fase busca ubicarse en tiempo y espacio dentro de la organización a la que se pertenezca, a fin de ubicar aquellos aspectos que requieran su creación, modificación, mejora. Para ello se valora la posición que se posea a lo interno, el grado de cercanía a los que tienen la posibilidad de colaborar o coadyuvar en la preparación de lo que se pretende.
- Tomar de decisión sobre el asunto: este paso considera el liderazgo como elemento fundamental para la toma de decisiones. Busca plantear los supuestos que conlleva evitar el cambio (renuencia a revertir decisiones previas, renuencia a tomar decisiones que pueden conllevar un cambio, renuencia recibir comentarios negativos del público), eludir el cambio (negando que existan problemas, retrasar la búsqueda de mas información, evitar desacuerdos internos o externos) y el tomar malas decisiones (prejuicios personales, creer en argumentos por quien los realiza sin fundamento o conocimiento de causa, falla en resultados u objetivos específicos, uso limitado de información y pobre análisis).
- Elaboración del plan de acción: se enfoca básicamente en que la solución a un problema es limitada y obvia. Por ende resulta necesario contar con toda información relevante y las opciones que sean disponibles. Se debe asignar la valoración de cada opción y compararlas. Sólo una persona ha de participar en la toma de decisión luego de considerar las variables u opciones, pues no hay mucho en juego.

Por lo general los reguladores deben tomar decisiones difíciles y complejas, el liderazgo se demuestra a través de estas decisiones que son adoptadas. Las decisiones no pueden ser improvisadas.

La elaboración entonces del plan de acción se debe cuestionar: dónde, que, quien-quienes, cómo, consideración de posibilidad, contingencias.



El “dónde” implica la formulación de una meta, identificando las opciones que hay para cumplir la meta seleccionando una de éstas.

El “qué” implica listar los pasos a seguir, identificando las barreras y los elementos que favorecerán la obtención de la meta propuesta.

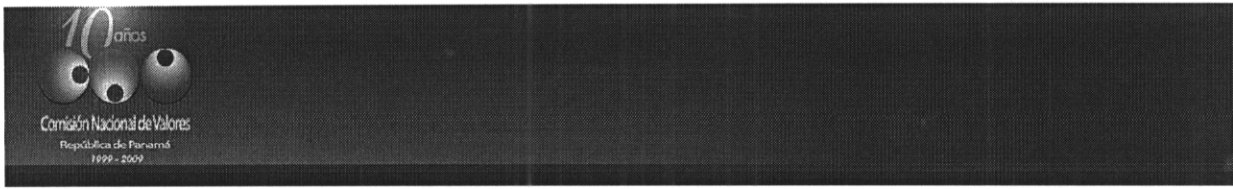
El “quién-quienes” pretende la clasificación de todos los participantes en la obtención de la meta, de acuerdo a sus facultades de decisión sobre el plan de acción, resultando necesario identificar las necesidades e intereses de estos partícipes y si nuestro plan se adecua a esas necesidades e intereses, de modo que se facilite la presentación y desarrollo del plan. Resulta importante seleccionar un medio de comunicación o vía que permita persuadir, convencer a cada partícipe de nuestro plan de acción por lo que se debe fijar una estrategia de negociación por cada grupo de partícipes.

El “cómo” conlleva detallar las actividades que cada individuo ha de desarrollar como parte de los pasos contemplados en el plan de acción, una distribución de tareas garantiza que se podrá monitorear éste en sus diversas fases. Para ello se debe ubicar los recursos con los que se cuenta o necesita para adoptar cada acción, fijando el tiempo y precondition para cada una, identificando las rutas críticas sobre las cuales habrá de enfocarse el líder, una vez se advierta.

La “consideración de posibilidad” buscar el poner sobre puntos concretos, una vez se ha avanzado en la preparación del plan, si este va a conseguir la meta deseada. Esta consideración analiza la necesidad de implementar u obtener otros recursos y la verificación de ciertos riesgos que puedan entorpecer el desarrollo del plan, que podría ir mal, que podría afectarlo desde afuera o que conlleve la pérdida de control.

La “contingencia” nos lleva a tener dentro del marco de preparación del plan de acción, la consideración de medidas que se deban adoptar en caso de falla de alguno de los pasos propuestos. Es contar con una opción B de urgencia.

- Implementación: Lo principal es que un plan de acción tiene escaso uso, si no se aplica adecuadamente. La implementación busca seguir un plan, monitorear de cerca los resultados que las personas esperan que se logre, adecuando a los plazos y el presupuesto. De ser necesario, modificándolo de manera estructurada y debidamente informada, no de manera improvisada.



Para la implementación se debe tener certeza que se ha contado con todas las exigencias para llevarlo o ponerlo en práctica. La autorización del cuerpo superior o jefe inmediato, debe haberse documentado debidamente ya sea por actas de reuniones de comité en las que se señale directa referencia al plan de acción.

Por lo general, los grandes proyectos deben contar con una persona que los acoja y respalde en estos comités o en la mesa de decisión. Esta persona que acuerpa tu plan, debe ser una guía y enlace con el tema del proyecto y los superiores o jefes.

Debes organizar tu equipo de trabajo, a los que les has de comunicar tu visión y transmitirles entusiasmo. Pudiera el equipo estar conformado por personas que laboren en otros departamentos que se vean influenciados por el proyecto.

Resulta importante considerar que la falta de recurso o presupuesto puede causar serios problemas al momento de implementar el plan de acción influyendo en la esencia de este. Este punto, debe tomarse en cuenta (presupuesto y recursos) incluso de manera previa al inicio de la implementación del plan.

También es importante establecer la distribución de roles, responsabilidades y funciones, ya sea por medio de comités que supervisen a los miembros en las tareas y responsabilidades que están claramente definidas y guiarlos.

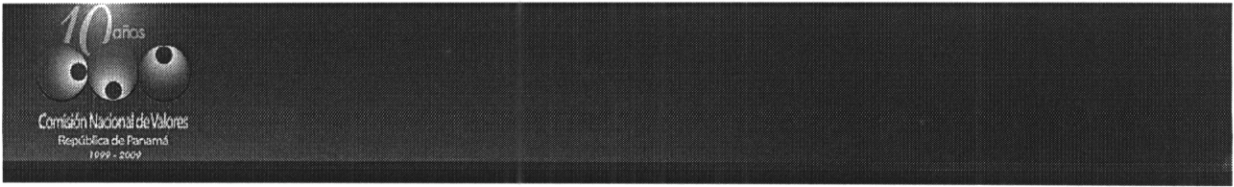
Se requiere establecer programas de comunicación con los participantes de manera que cualquier necesidad pueda ser considerada y comunicada de manera frecuente. De igual modo, es preciso establecer sistemas de captura y reporte de información, a fin de monitorear los plazos, el uso de recurso humano y recurso monetario.

- Evaluación posterior: se hace necesario realizar un seguimiento al plan de acción implementado, de modo que realicen los ajustes necesarios para que este cumpla su fin

El caso Hunt Silver – Andrea Corcoran

El caso presentado refiere una situación ocurrida entre 1979 y 1980, se reflejó un alza en el precio de la plata en un período corto de tiempo, luego de que otros inversionistas participaron en la adquisición de contratos de futuros relacionados a la plata, el precio decreció ocasionando pérdidas millonarias. Se determinó la comisión de un esquema para manipular los precios de la plata por los hermanos Hunt (Nelson Bunker Hunt, William Herbert Hunt y Lamar Hunt).

Pese a que los representantes de los hermanos Hunt, alegaron que en el mercado ocurrieron situaciones que influyeron dramáticamente en el valor de la plata



(inflación, guerra en Iran, destrucción de la embajada americana en Islamabad, precio del petróleo, etc.) y que las pérdidas se debieron por malos manejos de administradores y no por los hermanos Hunt.

Este proceso conllevó el análisis de las políticas de supervisión a fin de minimizar los riesgos en las actividades realizadas por entes financieros.

Gobierno Corporativo – William Ryback

Se reafirman los planteamientos para la política de gobierno corporativo, centrada en la fijación de prácticas, procedimientos, normas legales y costumbres bajo las cuales una empresa es administrada y controlada.

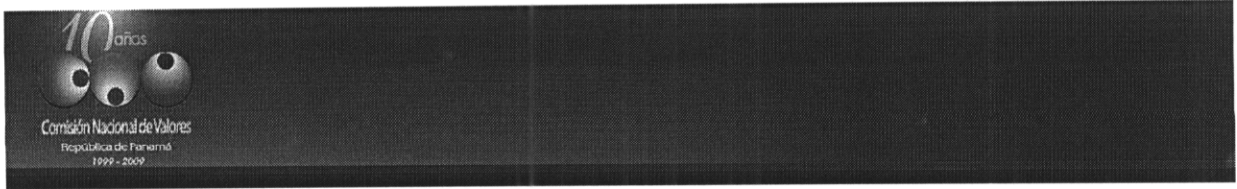
El expositor resalta de los principios de la OECD, los siguientes, como los de mayor importancia:

- Responsabilidad de los Directivos
- Debida remuneración
- Controles operacionales
- Auditoria

En cuanto a la responsabilidad de los directivos, destaca que se debe contar con una guía estratégica debidamente fijada de manera que se desarrolle un plan de operación siempre que sea necesario, fijando políticas de riesgo, valores y estándares corporativos. Los directivos, deben contribuir en la aprobación de un presupuesto anual acorde con su plan de negocios. Deben igualmente monitorear la ejecución de sus objetivos (plan de negocio), de acuerdo a la capacidad de la empresa. Fijan de igual manera los controles en su debido sitio a fin de que la compañía opera ante situaciones de riesgo.

Respecto a la remuneración, el salario y demás bonos deben ser acordes a la línea de ejecución de funciones de la industria en general y la propia compañía, no pueden estar desasociados y van de la mano con las respectivas evaluaciones, así como el cumplimiento de las políticas y prácticas adoptadas, así como la capacidad de controlar o cumplir con las reglas internas.

Por los aspectos de control operacional, detallan la conformación de un comité administrativo que supervise a los ejecutivos, las escalas salariales, las evaluaciones de personal; un comité financiero que esté al tanto de la contabilidad, los reportes y estándares de auditoría; un comité de riesgos que se ha de enfocar en el crédito, el mercado, tasas de interés, fraude, seguridad física; comité de cumplimiento que



verifique la adecuación a las normas, reglas, regulación, códigos, estándares, políticas de control interno.

En cuanto a la auditoría, debe existir un balance entre la auditoría interna y externa, que asegure la independencia de los reportes a los miembros, adecuándose a los cambios que surjan.

En muchos problemas que surgen a lo interno de las empresas, puede ser identificada una carencia o deficiente gobernanza, en las que las partes fallan en cumplir sus roles y responsabilidades, estrategias de negocio, carencia de controles operativos sobre la administración, indebida remuneración al personal.