



CÓDIGO DE  
BUEN  
GOBIERNO DE  
LA AGENCIA  
FINANCIERA DE  
DESARROLLO

# PRESENTACIÓN

La adopción de estándares mínimos para un Buen Gobierno es de suma importancia en toda institución responsable del uso eficiente de los recursos que administra.

El Gobierno Corporativo provee un marco que define políticas en cuanto al funcionamiento del Directorio, las relaciones con la Plana Ejecutiva y entre éstos con los funcionarios de la institución. Promueve las competencias y habilidades del Directorio y de la Plana Ejecutiva para el logro de los objetivos trazados, en un ambiente de sanas prácticas.

<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS .....</b>	<b>4</b>
<b>TÍTULO I - DE LA INSTITUCIÓN .....</b>	<b>6</b>
Identificación y Naturaleza .....	6
Normas internas sobre Ética, Misión, Visión y Valores Institucionales .....	6
<b>TÍTULO II - DE LOS PRINCIPIOS Y POLÍTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN PARA UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.....</b>	<b>7</b>
De la estructura apropiada .....	7
Responsabilidad con el acto de delegación.....	7
De la plana ejecutiva .....	7
De los conocimientos y habilidades de sus integrantes .....	8
De las funciones en el Gobierno Corporativo .....	8
De los Objetivos Estratégicos .....	8
De la Estrategia de Riesgos.....	9
De la Cultura Corporativa .....	9
De la Cultura de Control .....	10
De la promoción de la cultura de control en la organización.....	11
<b>TÍTULO III - DE LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN ÉTICA Y COMUNICACIÓN .....</b>	<b>12</b>
Políticas para la Gestión Ética .....	12
Políticas de Comunicación e Información .....	12
Política sobre conflictos de intereses y prácticas prohibidas .....	13
De la adopción, vigencia, divulgación y reforma del Código de Buen Gobierno .....	13

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**AGPE:** Auditoría General del Poder Ejecutivo.

**BCP:** Banco Central del Paraguay

**CGR:** Contraloría General de la República.

**CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO:** Disposiciones voluntarias de autorregulación de quienes ejercen el gobierno de las Instituciones, que a manera de compromiso ético buscan garantizar una gestión eficiente, íntegra y transparente en la administración.

**CÓDIGO DE ÉTICA:** Documento de referencia para gestionar la ética en el día a día de la institución. Está conformado por los principios y valores que en coherencia con la Política de Buen Gobierno, todo funcionario de la Institución debe observar en el ejercicio de su función.

**COMITÉ DE ÉTICA:** Instancia encargada de dirimir cuestiones de índole ético en la gestión de la AFD.

**CONFLICTO DE INTERESES:** Situación en virtud de la cual un funcionario, en razón de su actividad, se encuentra en una posición en donde podría obtener un provecho personal, en base a las decisiones que tome frente a distintas alternativas de conducta.

**DECRETO Nº 7.395/2006:** “Por el cual se reglamenta la Ley Nº 2.640, del 27 de julio de 2005 “Que crea la Agencia Financiera de Desarrollo”.

**DIRECTORIO:** máxima autoridad de la AFD, administrada e integrada por (1) un Presidente y (4) cuatro Miembros, designados por el Poder Ejecutivo.

**INCOOP:** Instituto Nacional del Cooperativismo.

**IFIS:** Instituciones Financieras Intermediarias.

**INFORME DE GESTIÓN:** Deber de todo funcionario público que administre bienes públicos, de responder e informar acerca de su administración en el marco de las normas que rigen a la materia. Es sinónimo de rendición de cuentas.

**LEY Nº 2.640/2005:** “Que crea la Agencia Financiera de Desarrollo”.

**LEY Nº 3.330/2007:** “Que modifica los artículos 1º, 3º, 5º, 6º y 14º de la Ley Nº 2.640/05 “Que crea la Agencia Financiera de Desarrollo”.

**ORGANISMOS DE CONTROL:** son aquellas entidades que conforme a su carta orgánica o por imperio de la Ley están facultadas para efectuar tareas de supervisión y control. Igual a **ENTE SUPERVISOR**.

**PLANA EJECUTIVA:** conformada por las Gerencias y Jefaturas quienes en su conjunto son los responsables de gestionar la implementación de las decisiones emanadas del Directorio. Las

líneas de reportes relevantes están formadas por las jefaturas que reportan directamente al Gerente General o al Directorio.

**POLÍTICAS:** Directrices, lineamientos u orientaciones por las cuales la alta dirección define el marco de actuación con el cual se orientará la actividad pública en un campo específico de su gestión, para el cumplimiento de los fines de la Institución.

**PRESIDENTE:** Presidente del Directorio de la Agencia Financiera de Desarrollo.

**SIB:** Superintendencia de Bancos.

**SÍNDICO/A:** Síndico/a de la Contraloría General de la República ante la AFD.

**TRANSPARENCIA:** Forma de hacer visible la función pública, en el marco del deber de rendir cuentas de la gestión encomendada.

**VALORES ÉTICOS:** Formas de ser y de actuar de las personas que son altamente deseables como atributos o cualidades propias y de los demás, por cuanto posibilitan la construcción de una convivencia gratificante en el marco de la dignidad humana. Los valores éticos se refieren a formas de ser o de actuar para llevar a la práctica los principios éticos.

## **TÍTULO I - DE LA INSTITUCIÓN**

### Identificación y Naturaleza

**Art. 1º.** Constituyen su marco jurídico la Ley N° 2640/05, su modificatoria la Ley N° 3330/07, su Decreto reglamentario N° 7.395/06 y sus modificatorias, así como aquellas disposiciones legales que le afecten.

### Normas internas sobre Ética, Misión, Visión y Valores Institucionales

**Art. 2º.** La AFD dispone de normas de Ética comprendidas en su Código de Ética, el cual se anexa y forma parte integral del presente Código de Buen Gobierno.

**Art. 3º.** La Misión, Visión y Valores Institucionales aprobados por el Directorio y que inspiran y soportan la gestión de la AFD son los siguientes:

#### **MISIÓN:**

Somos una banca pública de segundo piso, que impulsa el desarrollo económico y la generación de empleo, a través de la canalización de recursos financieros y la provisión de servicios especializados.

#### **VISIÓN:**

Ser una institución reconocida por su rol de alto impacto económico y social, con permanente innovación, funcionarios competentes y comprometidos con la excelencia.

#### **VALORES INSTITUCIONALES:**

- a) Compromiso
- b) Excelencia
- c) Integridad
- d) Transparencia
- e) Profesionalismo
- f) Innovación

## **TÍTULO II - DE LOS PRINCIPIOS Y POLÍTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN PARA UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO**

### De la estructura apropiada

**Art. 4º.** La AFD está administrada por un Directorio integrado por (1) un Presidente y (4) cuatro Miembros, designados por el Poder Ejecutivo, de acuerdo a lo establecido en los Art. 7º y 8º de la Ley 2640/05, el Decreto 7395/06 y sus modificatorias

Para una sana administración:

- a) El Directorio debe ejercer un juicio independiente sobre los asuntos de la Institución. No deberá ceder ante presiones intereses políticos o intereses internos o externos indebidos.
- b) Ningún Miembro del Directorio debe ejercer una influencia dominante en el conjunto del Directorio.
- c) El Directorio debe implementar una estructura de Comités acorde con el volumen y complejidad de las actividades de la entidad para asegurar la participación de los distintos sectores involucrados en las decisiones relevantes.
- d) Es recomendable que al menos un integrante del Directorio deba integrar cada Comité que se forme, independiente al número de los miembros que lo compongan.

### Responsabilidad con el acto de delegación

**Art. 5º.** Cuando el Directorio delegue determinadas funciones, será consecuente con las obligaciones que asumieron al ser parte del sector público, de modo que fijará por escrito claramente los deberes del delegado, obligándose ambos a mantenerse informados mutuamente del desarrollo de los actos delegados. Asimismo, estarán disponibles para impartir orientaciones generales sobre el ejercicio de las funciones entregadas, establecer sistemas de control y realizar la evaluación periódica de las mismas.

### De la plana ejecutiva

**Art. 6º.** Las responsabilidades de la Plana Ejecutiva se centran en la implementación de las políticas, procedimientos, procesos y controles necesarios para gestionar las operaciones y riesgos en forma prudente para cumplir los objetivos estratégicos y operativos fijados por el Directorio y en garantizar que éste recibe información relevante, íntegra y oportuna que le permita evaluar la gestión.

## De los conocimientos y habilidades de sus integrantes

**Art. 7º.** La Plana Ejecutiva como equipo y cada uno de sus integrantes, debe poseer los conocimientos y habilidades para gestionar y supervisar las tareas bajo su responsabilidad. Para ello, la Plana Ejecutiva debe:

- a) Estar integrada por personas con capacidad y experiencia acorde a las áreas bajo su responsabilidad;
- b) Trabajar como equipo respetando los roles de los distintos integrantes y cumpliendo las normas, reglamentos, objetivos y metas establecidas por el Directorio;
- c) Comprender y respetar los límites de autoridad; y,
- d) Supervisar debidamente a su personal subalterno.

## De las funciones en el Gobierno Corporativo

**Art. 8º.** Los Miembros del Directorio y la Plana Ejecutiva deberán ser aptos para sus cargos, comprender claramente su misión y sus funciones en el gobierno corporativo y ser capaces de aplicar su buen juicio en asuntos que atañen a la entidad.

Para ello:

- a) El Directorio debe conocer cada tipo de actividad financiera importante que la entidad pretenda realizar, contando al mismo tiempo con la experiencia necesaria para ejercer y vigilar el gobierno corporativo de la misma.
- b) El Directorio, de estimar oportuno, podrá recurrir a los comités, órganos o profesionales especializados que lo asesoren.
- c) Los integrantes del Directorio y de la Plana Ejecutiva deben tener un claro entendimiento de su rol dentro del Gobierno Corporativo.
- d) Los reglamentos deberán definir claramente la misión y las tareas del Directorio y aquellas funciones que son claramente indelegables.
- e) El Directorio tiene como principal misión el gobierno, la planificación, la supervisión y la evaluación de la gestión operativa de la entidad. Adicionalmente, participa en cuestiones operativas de significativa magnitud para la entidad.
- f) El Directorio debe contar con un Reglamento de Sesiones que contenga reglas de su organización y funcionamiento.

## De los Objetivos Estratégicos

**Art. 9º.** El Directorio deberá aprobar y velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se comunican a toda la organización.

Para ello, se debería:

- a) Aprobar un Plan Estratégico que defina claramente los planes de negocios objetivos y los retornos esperados, consistente con el nivel de riesgo definido. Este Plan debe ser claramente documentado y comunicado a toda la Institución a los efectos de que sea conocida la orientación institucional.
- b) Adoptar las medidas necesarias para cerciorarse de que dichos objetivos y estándares se cumplan en toda la organización.

- c) Evaluar regularmente los resultados financieros y operativos comparándolos con el presupuesto dentro de la estrategia y los planes de negocios.
- d) Revisar por lo menos anualmente los objetivos, la estrategia y los planes para asegurar que siguen siendo válidos.
- e) Definir una estrategia y políticas adecuadas para el área de Tecnología de la Información (TI) dentro de la organización y asegurar que la Plana Ejecutiva implemente los procedimientos que las hagan aplicables.

## De la Estrategia de Riesgos

**Art. 10º.** El Directorio debe aprobar una estrategia de riesgos y políticas asociadas a los objetivos de la entidad.

Para ello se debería:

- a) Promover una cultura de riesgos en la organización.
- b) Identificar y entender los riesgos que enfrenta la entidad, así como definir el nivel de exposición a cada tipo de riesgo cuando esto sea posible. Conformar los comités necesarios dentro de los cuales necesariamente deberán conformarse un Comité de Crédito, un Comité de Activos y Pasivos, un Comité de Tecnología, un Comité de Control Interno, un Comité de Auditoría, y cualquier otro que ayude al Directorio a conformar una estrategia y política de riesgos adecuada.
- c) Instar a la Gerencia de Análisis de Riesgos a tomar las medidas necesarias para mantener un sistema de gestión de riesgos, que involucre a todo el personal de manera proactiva.
- d) Gestionar recursos necesarios para administrar los riesgos dentro del marco establecido.

## De la Cultura Corporativa

**Art. 11º.** El Directorio debe promover una cultura corporativa que exija y provea los incentivos adecuados para una conducta ética y que evite o administre los posibles conflictos de interés.

Para ello se debería:

- a) Establecer los estándares éticos, a través del Código de Ética, que guíen las actividades de la Institución.
- b) Asegurar que los mismos sean comunicados a toda la organización.
- c) Asegurar que existen políticas y procedimientos claramente definidos en materia de conflictos de interés.
- d) Asegurar que la Plana Ejecutiva implemente políticas y procedimientos adecuados para evitar o administrar los posibles conflictos de interés.
- e) Asegurar que la Plana Ejecutiva aplique la presente política destinada a fomentar el comportamiento profesional e íntegro de sus funcionarios.

## De la Cultura de Control

**Art. 12º.** El Directorio debe promover la cultura de control en la organización, verificando que la Plana Ejecutiva implemente las políticas y procedimientos necesarios para que todos entiendan su rol en el control interno y la gestión de riesgos.

Para ello, se debería:

- a) Aprobar la estructura organizacional acorde al tamaño, complejidad, naturaleza y volumen de las operaciones y al perfil de riesgos de la Institución y asegurar que la misma sea conocida por toda la organización. Esta estructura debería contemplar:
  - i. Una clara separación y equilibrio de las funciones comerciales y de toma de riesgos de las funciones de monitoreo y control.
  - ii. Que existe una función de control de cumplimiento claramente definida.
  - iii. Que existe una adecuada segregación de funciones que facilite los controles cruzados.
- b) Facilitar la existencia de mecanismos de control interno efectivos, acorde a la naturaleza y complejidad de las operaciones.

**Art. 13º.** El Directorio debe mantener activos los Comités de Auditoría y Control Interno.

Para ello, se debería:

- a) Aprobar un reglamento que establezca el propósito de estos Comités, sus objetivos, organización, autoridad y responsabilidad;
- b) Integrarlos conforme a la naturaleza, complejidad y volumen de las operaciones de la Institución y que permita cumplir su cometido con independencia;
- c) Establecer calendarios de reuniones periódicas de dichos Comités a efectos de tener comunicación regular con los mismos a fin de promover la rápida resolución de debilidades encontradas.

**Art. 14º.** El Directorio debe apoyar la función de Auditoría Interna.

Para ello se debería:

- a) Reconocer y comunicar internamente la importancia de la Auditoría Interna dentro de la organización;
- b) Velar por una Auditoría Interna llevada a cabo por personal independiente y competente para la función;
- c) Facilitar el acceso de la Auditoría Interna a la información necesaria para ejercer su función con eficacia;
- d) Proveer al Comité de Auditoría de apoyo y recursos para que pueda desempeñar sus funciones en forma independiente;

**Art. 15º.** El Directorio debe apoyar la función de la Auditoría Externa y del Síndico.

Para ello se debería:

- a) Reconocer y comunicar internamente la importancia de la función de Auditoría Externa dentro de la organización; y
- b) Facilitar el acceso de la Auditoría Externa y del Síndico a la información necesaria para ejercer su función con eficacia.

## De la promoción de la cultura de control en la organización

**Art. 16º.** El Directorio deberá propulsar, implementar y mantener el Sistema de Control Interno tomando como base el Modelo Estándar de Control Interno (MECIP), en sus aspectos compatibles y aplicables a la naturaleza jurídica y técnica de la institución

**Art. 17º.** La Plana Ejecutiva debe promover una cultura de control en toda la organización. Para ello se debe:

- a) Mantener buena comunicación vertical y horizontal en todos sus sentidos, en cumplimiento del rol que desempeña todo el personal de la institución en el control interno;
- b) Demostrar en su actuación diaria, un claro compromiso con el control interno efectivo; y,
- c) Tomar las medidas necesarias para corregir los problemas detectados por la Auditoría Interna y/o Externa, el Comité de Control Interno y/u otros organismos de control.

## De la promoción de la implementación de la gestión de TI

**Art. 18º.** La Plana Ejecutiva debe participar activamente del proceso de gestión de la Tecnología de Información (TI), consistente con la estrategia y los requerimientos de los organismos de control.

**Art. 19º.** La Plana Ejecutiva debe participar de la definición e implementación de un sistema de información confiable y oportuno.

## TÍTULO III - DE LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN ÉTICA Y COMUNICACIÓN

### Políticas para la Gestión Ética

**Art. 20º.** La AFD está en contra de toda práctica ilícita o corrupta. Para prevenir, combatir e impedir estas situaciones, adoptará como mínimo las siguientes medidas:

- a) Guiar sus actuaciones a los principios éticos establecidos en el Código de Ética;
- b) Velar por que todos los procedimientos sean claros, equitativos, viables y transparentes;
- c) Capacitar a los funcionarios de todos los niveles en materia de ética; y
- d) Establecer un Comité de Ética.

**Art. 21º.** La política de adquisiciones y contrataciones de la AFD se basará en observancia de los principios generales establecidos en la Ley N° 2.051/03 “De Contrataciones Públicas”, la Ley N° 3439/07 “Que modifica la Ley N° 2.051/03 “De Contrataciones Pública” y establece la Carta Orgánica de la Dirección Nacional de Contrataciones Públicas”, sus modificatorias y demás reglamentaciones vigentes en la materia.

### Políticas de Comunicación e Información

**Art. 22º.** La AFD respeta la libertad de expresión y de prensa, tal como está garantizada en la Constitución Nacional.

**Art. 23º.** La AFD se compromete a mantener espacios de comunicación entre los miembros de los diversos niveles de la entidad, en pos de las sanas relaciones de diálogo y colaboración entre sus integrantes.

**Art. 24º.** Todos los funcionarios que manejen información privilegiada y reservada de la institución, están obligados a la no difusión y/o publicación a terceros sin antes realizar las consultas correspondientes al Presidente, Directorio o al responsable que éste designe, a efectos de precautelar los intereses de la institución, y en el marco de las normas que rigen la materia.

**Art. 25º.** El Directorio de la AFD realizará una rendición de cuentas por lo menos una vez al año a través de la publicación de su Memoria y Balance, con el objeto de informar al público sobre el actuar de la institución.

**Art. 26º.** La AFD podrá disponer de los mecanismos pertinentes para la atención de quejas, solicitudes, reclamos, consultas, sugerencias e informaciones referentes a la administración. Pondrá asimismo, a disposición del Público, para consultas, el Código de Ética de la institución.

## Política sobre conflictos de intereses y prácticas prohibidas

**Art. 27º.** Los funcionarios de la AFD no podrán incurrir en cualquiera de las siguientes prácticas, o similares:

- a) Recibir remuneración, dádivas o cualquier otro tipo de compensación en dinero o especie por parte de cualquier persona física o jurídica, en razón del trabajo o servicio prestado a la institución o a sus grupos de interés;
- b) Otorgar compensaciones no autorizadas por las normas pertinentes;
- c) Utilizar indebidamente información privilegiada o confidencial para obtener provecho o salvaguardar intereses individuales o de terceros;
- d) Realizar proselitismo político o religioso aprovechando su cargo, posición o relaciones con la institución, no pudiendo comprometer recursos económicos de la Institución para financiar campañas políticas;
- e) Todas aquellas prácticas que atenten contra la integridad y la transparencia de la gestión de la Institución y en contra del buen uso de los recursos públicos; y,
- f) Todo tráfico de influencias para privilegiar condiciones excepcionales en los procesos de contrataciones y operaciones de la AFD.

**Art. 28º.** En el orden de prevenir conflictos de intereses los funcionarios de la AFD, deben:

- a) Revelar a tiempo cualquier posible conflicto de interés que crea tener a los órganos competentes;
- b) Contribuir a que se permita la adecuada realización de las funciones encomendadas a los órganos de control interno y externo de la institución;
- c) Guardar y proteger la información que la normativa legal haya definido como de carácter reservado;

Esta enunciación no es taxativa.

**Art. 29º.** Sin perjuicio de la ampliación de estas prohibiciones, el personal de la AFD se abstendrá de utilizar las siguientes prácticas:

- a) Utilizar indebidamente información privilegiada y confidencial;
- b) Realizar actividades que atenten contra los intereses de la institución;
- c) Entregar dádivas a otros servidores públicos a cambio de cualquier tipo de beneficios;
- d) Utilizar los recursos de la institución para labores distintas de las relacionadas con su actividad, ni encausarlos en provecho personal o de terceros; y,
- e) Aceptar, para sí o para terceros, donaciones en dinero o especie por parte de proveedores, contratistas o cualquier persona relacionada o no con la institución, o de personas o instituciones con las que la institución sostenga relaciones en razón de su actividad.

## De la adopción, vigencia, divulgación y reforma del Código de Buen Gobierno

**Art. 30º.** El Código de Buen Gobierno entrará en vigencia a partir de su aprobación por parte del Directorio u otra fecha determinada por éste.

**Art. 31º.** El Código de Buen Gobierno aprobado deberá tener una amplia difusión al interior de la institución.

**Art. 32º.** El Directorio de la AFD, podrá introducir modificaciones en las políticas, debiendo, aunque sea parcial la modificación, aprobarse de manera íntegra un nuevo ejemplar, a efectos de contar siempre con la última versión del Código.

De introducirse modificaciones, éstas deberán ser socializadas internamente por los canales establecidos para el efecto.

ooo000ooo