



Fundación

**BBVA** MicroFinanzas

---

Código Universal  
de Gobierno  
Corporativo  
para Instituciones  
Microfinancieras

---



Fundación

**BBVA** MicroFinanzas

---

Código Universal  
de Gobierno  
Corporativo  
para Instituciones  
Microfinancieras

---

Marzo de 2011

1ª edición

© **Fundación Microfinanzas BBVA**

Todos los derechos reservados.

El material contenido en esta publicación es propiedad intelectual de la Fundación Microfinanzas BBVA. Su reproducción total o parcial sin la debida autorización constituye una violación de la Ley de la Propiedad Intelectual.

Fundación Microfinanzas BBVA  
Paseo de Recoletos, 10.- 28001 Madrid (España)

[www.mfbbva.org](http://www.mfbbva.org)  
email: [info.microfinanzas@mfbbva.org](mailto:info.microfinanzas@mfbbva.org)  
Tel.: +34 91 374 70 84

# Introducción

La Fundación Microfinanzas BBVA contribuye con su actividad al desarrollo económico y social sostenible de las personas más desfavorecidas de la sociedad, a través de las microfinanzas productivas. Asimismo, la Fundación trabaja para impulsar el desarrollo del sector microfinanciero, con el fin de que los productos y servicios financieros puedan llegar a más personas y en mejores condiciones. Con este objetivo, la Fundación tiene en marcha varias líneas de trabajo, entre las que destaca el fortalecimiento del gobierno corporativo en el sector microfinanciero.

La ausencia de un buen gobierno corporativo constituye uno de los mayores retos a los que se enfrenta el sector en América Latina y el Caribe. El gobierno corporativo se relaciona con los medios internos por los cuales son operadas y controladas las instituciones y, por tanto, es clave para generar transparencia y confianza en los inversionistas así como para atraer capitales. Un buen gobierno corporativo ayuda a la gestión eficaz y a tomar en consideración las demandas de los diferentes grupos de interés, contribuyendo a la reputación y a la integridad de la institución microfinanciera y fomentando la confianza de los clientes.

Por ello, la Fundación Microfinanzas BBVA ha elaborado dos documentos de referencia para el sector microfinanciero sobre de gobierno corporativo, y que son puestos a disposición de todas aquellas entidades microfinancieras que lo deseen aplicar:

- El **"Código Universal de Gobierno Corporativo para Instituciones Microfinancieras"**, que se presenta en esta publicación, y que contiene una serie de buenas prácticas, normas y principios que la Fundación Microfinanzas BBVA, de acuerdo con los estándares y las buenas prácticas generalizadamente aceptados en el ámbito internacional, considera deseables para el buen gobierno de cualquier institución microfinanciera y para el óptimo gobierno de cada entidad, con independencia de su estructura jurídica (entidad financiera regulada o no, ONG, cooperativa, etc.).
- Este Código Universal se complementa con la **"Guía para la adopción de principios de buen gobierno en Instituciones Microfinancieras"**, elaborada por la Fundación en colaboración con el BID/FOMIN, y que recoge los elementos esenciales que deberían tener en cuenta las entidades microfinancieras a la hora de elaborar un código de gobierno corporativo e implantarlo en el seno de sus Consejos, Juntas Directivas o Patronatos.

# Índice

I. Definición del Buen Gobierno Corporativo.....	9
II. Importancia del Gobierno Corporativo .....	10
III. Principios básicos del Gobierno Corporativo .....	11
IV. El Buen Gobierno en la Administración .....	13
1. Asamblea general de accionistas / socios .....	13
1.1. Convocatoria.....	13
1.2. Derecho de información.....	14
1.3. Delegación y representación.....	14
1.4. Acta de la Asamblea.....	14
2. Junta Directiva / Directorio / Consejo de Administración.....	15
2.1. Funciones de la Junta Directiva.....	15
2.2. Dimensión de la Junta Directiva.....	16
2.3. Composición de la Junta Directiva .....	16
2.4. Nombramiento y reelección de Directores .....	16
2.5. Duración del cargo .....	17
2.6. Cese de los Directores .....	17
2.7. Incompatibilidades inherentes al cargo.....	19
2.8. Retribución de los Directores .....	19
2.9. Responsabilidad de los Directores.....	19
2.10. Evaluación de los Directores.....	20
2.11. Conflictos de interés .....	20
2.12. Funcionamiento de la Junta Directiva .....	21
2.12.1. Distribución de cargos.....	21
2.12.2. Normas de funcionamiento.....	22

V.	El Buen Gobierno en la Gestión .....	24
1.	Gerente General / Presidente Ejecutivo / Consejero Delegado .....	24
1.1.	Funciones y responsabilidades de la Gerencia General.....	24
1.2.	Remuneración de la Gerencia General.....	25
1.3.	Gestión de la sucesión del Gerente General.....	25
VI.	Comités de la Junta Directiva .....	26
1.	Comité de Auditoría.....	26
2.	Comité de Inversión y Riesgos.....	27
3.	Comité de Nombramientos y Retribuciones.....	27
4.	Comité de Gobierno Corporativo.....	28
5.	Comités especiales.....	28
VII.	Principios generales de actuación .....	29
1.	Agilidad en los procesos.....	29
2.	Transparencia contractual .....	29
3.	Control interno y externo.....	30
4.	Control del riesgo.....	30
5.	Rentabilidad y autosostenibilidad financiera.....	30
6.	Medición del desempeño y del impacto .....	31



# I. Definición del Buen Gobierno Corporativo

Se entiende por Buen Gobierno Corporativo el sistema de personas, valores, criterios, procesos y procedimientos que permite gobernar adecuadamente una organización y mantenerla convenientemente encauzada de acuerdo con su misión y su visión.

En términos generales, las funciones del sistema de Gobierno Corporativo son:

1. Defender la misión, la visión y los objetivos esenciales de la organización.
2. Guiar a la organización en sus principales directrices estratégicas.
3. Mantener la sostenibilidad de la organización a largo plazo.
4. Asegurar que la responsabilidad corporativa se aplica en toda la organización.

El Buen Gobierno Corporativo procura la existencia y la puesta en práctica de mecanismos que permitan el balance entre la gestión y su control, y la satisfacción de los requerimientos de los grupos de interés (todos los agentes que inciden en la organización y/o son afectados por su actividad).

Por tanto, entre los desafíos para la implementación del Gobierno Corporativo podemos señalar los siguientes:

1. Identificar el camino y las soluciones que mejor se ajusten a las necesidades de la organización.
2. Contar con personas que aseguren el buen manejo y administración de la organización.
3. Comunicar que la credibilidad ante el mercado es un pilar fundamental.
4. Compromiso con los grupos de interés (accionistas o socios, clientes, proveedores, instituciones y mercados, etc.).

## II. Importancia del Gobierno Corporativo

Cuando una organización cuenta con un alto estándar de Gobierno Corporativo es percibida como una organización más confiable, y como tal accede a mejores condiciones en la financiación y en los mercados de capitales en los que se desenvuelve.

Una mejor conducción del Gobierno Corporativo por si misma implica que la organización está mejor ordenada, planifica mejor sus objetivos y estrategias, y responde con más eficiencia en sus procesos. En consecuencia, se vuelve más sólida y competitiva.

Entre las ventajas de contar con un buen Gobierno Corporativo, podemos destacar:

1. Es una herramienta que genera valor.
2. Asegura el buen manejo y administración de la entidad.
3. Protege los derechos de los inversionistas y otros grupos de interés, y por tanto genera confianza al mercado perpetuando la organización en el tiempo.
4. Atrae capitales.
5. Permite acceder a diversas fuentes de financiamiento.

## III. Principios básicos del Gobierno Corporativo

### • Equidad

Protección de los derechos de los accionistas, en el caso de las organizaciones con forma societaria, asegurando el tratamiento equitativo para todos, con especial protección de los derechos de los accionistas minoritarios fomentando el ejercicio de su derecho a la información de la compañía y de su derecho a voto.

En el caso de organizaciones con otras formas jurídicas como ONG, cooperativas, etc. garantiza que la toma de decisiones en sus órganos de gobierno se haga de forma equitativa, limitando los abusos de poder por parte de un grupo minoritario miembros o la excesiva concentración de poder en uno de los miembros.

### • Responsabilidad

Configurar un marco de responsabilidad de los administradores (o miembros del órgano de gobierno) y altos ejecutivos (o gerentes de la organización) orientado a la creación de valor a largo plazo y de modo sostenible para los accionistas y para los restantes grupos de interés (clientes, proveedores, organismos internacionales financieros y de desarrollo, etc.). De esta forma, se aspira a la supervivencia a largo plazo de la entidad en un contexto de sostenibilidad, preservando la integridad y potenciando todo lo posible el valor de su capital, financiero e intelectual (humano, estructural, relacional y social).

### • Respeto de los derechos

El respeto a la dignidad de las personas y a los derechos que les son inherentes. La organización debe estar comprometida con los principios de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas y con los de otros tratados de organismos internacionales que promueven los derechos humanos, muy especialmente, la Organización Internacional del Trabajo.

Una importante dimensión de esos derechos, y manifestación de esa dignidad, es la igualdad de oportunidades y el respeto a la diversidad.

### • Integridad corporativa

promover comportamientos honrados e intachables desde el convencimiento de que sin integridad no es posible contar con la confianza de los clientes y restantes grupos de interés con los que se relaciona la organización, así como de las sociedades en que operan.

Entre las actitudes y comportamientos que ponen en evidencia la integridad personal, los profesionales de la organización deben destacar por su dedicación y profesionalidad, tanto en los procesos como en la gestión de los resultados, con el fin de garantizar la excelencia en la reputación.

• **Fidelidad**

obrar de buena fe en interés general de la organización, con honestidad y rigor, entendiendo que es fundamental el ejemplo coherente y constante de todos los profesionales que integran la organización.

La entidad debe contar con personas responsables, esto es, personas que intentan dar la mejor respuesta posible a las situaciones planteadas, ofreciendo soluciones y asumiendo el riesgo de equivocarse; y que de este modo aprenden a tomar las decisiones acertadas.

• **Cumplimiento de la legalidad**

cumplimiento de las disposiciones y reglamentaciones a que está sujeta la organización.

Colaboración, dentro del marco normativo aplicable vigente, con las autoridades de supervisión, judiciales y administrativas en la prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés.

• **Transparencia**

conceder una importancia especialmente destacada al mantenimiento de políticas de accesibilidad de los grupos de interés a la información relevante, con garantía de fiabilidad y oportunidad, sobre la base de la transparencia y verificación externa e independiente.

Esto se traduce en la emisión y revelación responsable y veraz de la información, promoviendo la transparencia, fluidez, confidencialidad e integridad de la información en los mercados en los que se opera.

Así mismo, la organización debe establecer procedimientos y normas de actuación para asegurar el cumplimiento de los requisitos de conservación de documentos y registros requeridos por las correspondientes legislaciones.

## IV. El Buen Gobierno en la Administración

### 1. Asamblea General de Accionistas / Socios

Se trata del máximo órgano de gobierno de la entidad que, independientemente de su denominación, variará en función de la forma jurídica de la organización y/o de la legislación vigente en el país. En el caso de que la forma jurídica sea una sociedad, una asociación o cooperativa, se hace referencia a la Asamblea de Accionistas (o Socios) como el órgano societario supremo que estará integrado por todos los accionistas/socios.

Las buenas prácticas de gobierno requieren la participación del mayor número posible de accionistas/socios en las decisiones de la Asamblea, lo que redundará en el beneficio de las entidades. Por ello, es importante fomentar y facilitar a los accionistas/socios, la oportunidad de ejercer su derecho a voto y de comunicarse entre sí.

La cuestión central es verificar si los accionistas/socios y demás participantes pueden hacer ejercicio pleno y oportuno de sus derechos. Lo importante es que todos los accionistas tengan los mismos derechos, incluido el derecho a voto.

La organización debe contar con un Reglamento Interno que tenga por objeto establecer los principios de organización y funcionamiento de la Asamblea General de Accionistas/Socios, con el fin de facilitarles el ejercicio de sus correspondientes derechos.

#### 1.1. Convocatoria

La convocatoria a la Asamblea General de Accionistas/Socios la realizará la Junta Directiva a través de su Presidente, con arreglo al orden del día que establezca.

La Junta Directiva podrá convocar la Asamblea General de Accionistas/Socios siempre que lo considere oportuno para los intereses de la entidad, estando obligada a convocar la Asamblea General Ordinaria cuando menos una vez en cada ejercicio social, y a convocar la Asamblea General Extraordinaria cuando lo solicite un número de accionistas/socios representativo.

La Asamblea General Ordinaria, previamente convocada al efecto, se reunirá para:

- Revisar y aprobar la gestión social.
- Revisar y aprobar, en su caso, las cuentas del ejercicio anterior.
- Resolver sobre la aplicación del resultado.
- También podrá adoptar acuerdos sobre cualquier otro asunto, siempre que figure en el

orden del día de la convocatoria, y se haya constituido la Asamblea con la concurrencia de capital requerida por la ley o por los estatutos sociales de la organización.

Los anuncios de la convocatoria deberán contener todas las menciones exigidas por ley según los casos y, en cualquier supuesto, indicarán el lugar, el día y la hora de la reunión en primera convocatoria, y todos los asuntos que hayan de tratarse (orden del día).

#### 1.2. Derecho de información

Desde la fecha del anuncio de convocatoria de la Asamblea General, la entidad pondrá a disposición de los accionistas/socios los documentos y demás información correspondiente a los asuntos que se someterán a consideración de la Asamblea.

Con antelación a la celebración de la Asamblea General, los accionistas podrán solicitar a la Junta Directiva las informaciones o aclaraciones que estimen necesarias sobre los asuntos comprendidos en el orden del día, o formular por escrito las preguntas que estimen pertinentes.

#### 1.3. Delegación y representación

Todo accionista podrá hacerse representar en la Asamblea General por otra persona aunque no sea accionista. La representación deberá conferirse con carácter especial para cada Asamblea, que será siempre revocable por la asistencia personal a la Asamblea del representado. En el caso de asociaciones y cooperativas, los socios podrán delegar su voto según lo establecido en los estatutos de la entidad.

En el documento en el que conste la delegación o representación para la Asamblea General se reflejará las instrucciones sobre el sentido del voto y el orden del día.

#### 1.4. Acta de la Asamblea

Las deliberaciones y acuerdos de la Asamblea General se harán constar en un Acta, en la que figurarán, al menos: el lugar, fecha y hora de la reunión; la forma y antelación de la convocatoria; la lista de los asistentes; los asuntos tratados (orden del día); las decisiones adoptadas y el número de votos emitidos en favor, en contra o en blanco; las constancias escritas presentadas por los asistentes durante la reunión; las designaciones efectuadas, y la fecha y hora de su clausura.

El Acta por tanto, es el reflejo de lo informado y aprobado en la Asamblea General de Accionistas/Socios, por lo que es importante que exista puesto que es un medio idóneo de prueba de los acuerdos adoptados y de la participación de los accionistas/socios.

## **2. Junta directiva / Directorio / Consejo de Administración**

Es el órgano responsable de la administración de la organización con todas las facultades requeridas. Por tanto, en las buenas prácticas de gobierno debe destacarse la importancia de la Junta Directiva como órgano rector de la organización, que canaliza la estructura y el funcionamiento de sus órganos sociales en interés de la organización.

### **2.1. Funciones de la Junta Directiva**

La Junta Directiva, subordinada a las directrices políticas de la Asamblea General de Accionistas, se constituye como el órgano natural de representación, administración, gestión y vigilancia de la entidad, asumiendo las más amplias facultades en todos estos ámbitos.

En esta perspectiva, y con criterio general, le corresponde:

- Participar en la definición de la estrategia que maximice el valor de la entidad, orientando a la dirección mediante la asimilación de información que afecte al desempeño de la organización, elaborando un documento de planificación y un presupuesto anual para el ejercicio siguiente.
- Evaluar la actuación de la dirección/gerencia con base en los siguientes puntos:
  - (i) Crear las políticas que se ubiquen en el mejor interés de la entidad en el largo plazo.
  - (ii) Asegurar que su equipo directivo disponga de todos los recursos necesarios para ejecutar las políticas de la entidad.
  - (iii) Monitorear el desempeño de las políticas establecidas en la entidad.
- Definir el modo de funcionar de la Junta Directiva, es decir, determinar de manera previa su composición, selección, evaluación y cambio o rotación de sus componentes para poder contar con una estructura sólida.
- Formular y revelar la política de remuneración en la que se resalte el vínculo de dicha política con el desempeño de los ejecutivos clave y de sus miembros.
- Asegurar el cumplimiento de las leyes y las normas, además de supervisar los sistemas de control interno relacionados con los reportes financieros.
- Establecer el Código de Ética y Conducta.
- Establecer los mecanismos que regulen posibles conflictos de interés.

En todas sus funciones, y en línea con los objetivos del Código, la Junta Directiva promoverá el mejor trato y atención a los clientes, colaboradores, proveedores y restantes grupos de interés.

## 2.2. Dimensión de la Junta Directiva

La Junta Directiva debe mantener una dimensión que guarde simetría con la dimensión de la entidad y que facilite la participación en ella de todos sus miembros.

La Junta Directiva debe ajustarse al tamaño que, además de ser suficiente para una representatividad adecuada, permita un funcionamiento eficaz y participativo.

En cualquier caso corresponde a la Asamblea General de Accionistas/Socios la determinación del número concreto de miembros de la Junta Directiva, condicionada por lo que establezcan al respecto las disposiciones legales de cada país y por lo que estipulen sus estatutos o acta constitutiva.

## 2.3. Composición de la Junta Directiva

Estará integrada por Directores internos y externos que podrán ser independientes o no independientes, procurando que el número total de Directores independientes represente, al menos, un tercio del número total de miembros de la Junta Directiva.

La composición de la Junta Directiva debe asegurar el equilibrio de experiencia, cualificación e independencia de sus miembros para llevar a cabo la diversidad de tareas y sus responsabilidades inherentes.

Por experiencia y cualificación se quiere hacer referencia a una composición de la Junta Directiva equilibrada en cuanto a cuestiones financieras, de riesgos y de objetivos sociales.

Adicionalmente, para ser miembro de la Junta Directiva se requiere no hallarse en ninguno de los supuestos de prohibición o incompatibilidad establecidos por disposición legal.

Todos los miembros de la Junta Directiva tendrán voz y voto. En caso de que el Gerente forme parte de la Junta Directiva tendrá voz pero no voto para garantizar una separación entre la administración y la gestión.

## 2.4. Nombramiento y reelección de Directores

El nombramiento y reelección de los miembros de la Junta Directiva corresponde a la Asamblea General de Accionistas/Socios o al máximo órgano de gobierno de la organización.



Los miembros de la Junta Directiva, una vez elegidos, deberán representar los intereses de la entidad. Desempeñarán sus funciones de buena fe, de manera objetiva e independiente, con la debida diligencia y cuidado, de manera que sus decisiones se orienten siempre al mejor interés de la entidad. Para ello, todos los miembros de la Junta deberán conocer y ratificar el Reglamento Interno, el Código Ético y de Conducta y el Código de Gobierno Corporativo de la entidad.

La Junta Directiva procurará que la elección de quien haya de ser propuesto para el cargo de Director recaiga sobre personas de reconocida solvencia, competencia y experiencia, que se encuentren dispuestas a dedicar el tiempo y esfuerzo necesarios al desarrollo de sus funciones, debiendo extremar el rigor en relación con la elección de aquellas personas llamadas a cubrir los puestos de Directores independientes.

Los acuerdos que la Junta Directiva adopte en relación a la reelección de sus miembros, así como las deliberaciones que se hicieran a este respecto, se harán sin el concurso del miembro cuya reelección se proponga, que, si está presente, deberá ausentarse de la reunión.

En los casos en que la normativa legal de cada país así lo establezca, el nombramiento de los miembros de la Junta Directiva estará sujeto, además, a la aprobación del ente regulador o supervisor.

#### 2.5. Duración del cargo

Los miembros de la Junta Directiva desempeñarán su cargo por el tiempo por el que hubieran sido designados por la Asamblea General de Accionistas/Socios o, en caso de haber sido designados por cooptación, por el tiempo que restara de duración del mandato al miembro cuya vacante se hubiera cubierto de esta forma, salvo que la Asamblea General, al ratificar el nombramiento acordado por la Junta Directiva, señalara un plazo superior.

Los miembros de la Junta Directiva permanecerán en sus puestos hasta que sus sucesores sean elegidos, salvo que antes de esto hayan sido revocados o se hayan inhabilitado. En cualquier caso, los estatutos de la organización deberán determinar el plazo de renovación efectiva de los miembros que no debería superar los 5 años. Por renovación efectiva se entiende que se produzca al menos una incorporación de un nuevo miembro en la Junta Directiva en el plazo mencionado.

#### 2.6. Cese de los Directores

Los Directores cesarán en su cargo cuando haya transcurrido el periodo para el que fueron nombrados, salvo que sean reelegidos, o cuando así lo acuerde la Asamblea General de Accionistas / Socios.

La Junta Directiva mantiene la facultad de revocar a un miembro en cualquier momento, aún antes del vencimiento de su período.

Entre las causas de cese de los miembros se estipulan: la muerte, renuncia al cargo, edad máxima establecida, incapacidad física o legal para realizar las funciones asignadas o revocación en el cargo (si es que dicho cargo fuera la causa de su nombramiento como miembro de la Junta Directiva).

Así mismo, los miembros de la Junta deberán poner su cargo a disposición de la Junta Directiva y formalizar, si ésta lo considera conveniente, la correspondiente dimisión en los casos siguientes:

- a. Cuando se vean incursos en alguno de los supuestos de incompatibilidad o prohibición legalmente previstos.
- b. Cuando se produjeran cambios significativos en su situación profesional o en el carácter en virtud del cual hubieran sido designados como tales.
- c. En caso de incumplimiento grave de sus obligaciones en el desempeño de sus funciones como miembro de la Junta Directiva.
- d. Cuando haya incumplido aquello que establecen los Estatutos, el Código de Gobierno Corporativo, el Código de Ética y de Conducta de la organización o el Reglamento Interno. Cuando por hechos imputables al miembro en su condición de tal se hubiere ocasionado un daño grave al patrimonio social o se perdiera la honorabilidad comercial y profesional necesaria para ostentar la condición de miembro de la Junta Directiva.
- e. En los supuestos en que su permanencia en la Junta Directiva pueda afectar negativamente al funcionamiento del mismo o al crédito y reputación de la entidad, o pueda poner en riesgo los intereses de la misma (p.ej. en caso de una situación de conflicto de interés o del incumplimiento de la legalidad).
- f. En el caso de un miembro no independiente, cuando el accionista cuyos intereses accionariales represente en la Junta Directiva se desprenda de su participación en la entidad.

Cuando un miembro de la Junta Directiva cese en su cargo antes del término de su mandato, ya sea por dimisión o por otro motivo, debe explicar las razones en una carta que remitirá a todos los miembros, y que, sin perjuicio de que dicho cese se comunique como hecho relevante, del motivo del cese se dé cuenta en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.

## 2.7. Incompatibilidades inherentes al cargo

Los miembros de la Junta Directiva no podrán prestar servicios profesionales a entidades competidoras con la entidad en la que ha cesado como Director, ni aceptar puestos de empleado, directivo o administrador de las mismas, salvo que medie la previa autorización expresa de la Junta Directiva o que éstos se vinieran prestando o desempeñando con anterioridad a la incorporación del miembro de la Junta Directiva y se hubiere informado de ello en ese momento.

El miembro que dejara de pertenecer a la Junta Directiva de la entidad podrá prestar sus servicios profesionales de forma inmediata en cualquier otra entidad, salvo en entidades competidoras de la entidad en cuestión o de sus filiales. En este caso, deberá solicitar autorización expresa a la Junta Directiva, que podrá denegarla por razones de interés de la entidad. Si así fuera, no podrá ser designado para una función similar o prestar servicios profesionales en otra entidad competidora de ésta o de sus filiales durante el plazo de dos años a partir de su separación de la Junta Directiva.

## 2.8. Retribución de los Directores

La Asamblea General de Accionistas/Socios deberá fijar la política de retribución de los Directores, adoptando las medidas que estime más convenientes para su mantenimiento, corrección o mejora y, en particular, en orden a ajustar dicha política a los principios de moderación y en relación con los rendimientos obtenidos por la entidad.

La retribución de los miembros de la Junta Directiva deberá ser transparente. La Junta Directiva debe incluir en la información anual y en el Informe Anual de Gobierno Corporativo la información de la remuneración total y global percibida por los miembros de la Junta Directiva.

Como principio general para el buen funcionamiento de la entidad, los miembros de la Junta Directiva deben estar suficientemente remunerados, en un nivel necesario para vincular a personas competentes y que, de una u otra forma, esas remuneraciones sean congruentes con el rendimientos de los propios Directores y de la entidad.

## 2.9. Responsabilidad de los Directores

Los Directores responderán frente a la entidad, frente a los accionistas y frente a los acreedores del daño que causen por actos u omisiones contrarios a la ley o por actos realizados incumpliendo los deberes inherentes al desempeño de su cargo, en los términos y condiciones legalmente establecidos.

## 2.10. Evaluación de los Directores

La Junta Directiva deberá evaluar anualmente el desempeño de cada uno de sus miembros conforme a criterios objetivos que la propia Junta Directiva de la entidad determine.

## 2.11. Conflictos de interés

Se entiende por conflicto de interés toda situación o evento de regulación, administración, operación o control institucional, en la que deba intervenir o participar un miembro de la Junta Directiva en razón del ejercicio de sus funciones, cuya decisión tenga relación directa o indirecta con sus propios intereses personales o familiares y/o esa decisión institucional está en contra de los intereses de la entidad

Los Directores deben evitar incurrir en conflictos como los que a continuación se enumeran, sin pretensión de exhaustividad:

- Realizar operaciones sobre la base de amistad o relación familiar.
- Realizar cualquier actividad que pueda generar o parezca generar la obtención de favores personales.
- Recibir remuneración, dádivas o cualquier otro tipo de compensación en dinero o en especie por parte de cualquier persona natural o jurídica, en razón del trabajo o servicio prestado a la entidad.
- Usar la posición o el nombre de la entidad para obtener beneficios personales.
- En general, toda operación que se realice en condiciones más favorables que las del mercado para el respectivo miembro de la Junta Directiva.

Los miembros de la Junta deberán comunicar, a la mayor brevedad posible, a la Junta Directiva, o aquél de sus comités que pueda estar específicamente encargado de este tipo de temas, cualquier situación de conflicto, directo o indirecto, que pudieran tener frente al interés general de la entidad, proporcionando la información necesaria para que se pueda adoptar una decisión neutral e informada.

Los Directores se abstendrán de intervenir en las votaciones que afecten a asuntos en los que ellos o personas a ellos vinculadas se hallen directa o indirectamente interesados.

Ante toda situación que presente duda en relación con la posible existencia de un conflicto de interés, el miembro de la Junta Directiva estará obligado a proceder como si éste efectivamente existiera. En el caso de que la mayoría de los miembros se encuentren en una situación que potencialmente presente un conflicto de interés, dicho órgano deberá abstenerse de realizar la operación o celebrar el acto o contrato que genera dicha situación, salvo autorización expresa del Presidente de la Junta Directiva.

Tendrán la consideración de personas vinculadas a los miembros de la Junta Directiva las siguientes:

- a. El cónyuge del miembro de la Junta Directiva en cuestión o las personas con análoga relación de afectividad.
- b. Los ascendientes, descendientes y hermanos del vocal o del cónyuge del mismo.
- c. Los cónyuges de los ascendientes, de los descendientes y de los hermanos del miembro de la Junta Directiva en cuestión.

El miembro de la Junta Directiva que contravenga las presentes disposiciones será responsable de los daños y perjuicios que cause a la entidad y puede ser revocado por la Junta Directiva o por la Asamblea General.

## 2.12. Funcionamiento de la Junta Directiva

### 2.12.1. Distribución de cargos

#### Presidencia

La Junta Directiva designará, de entre sus miembros, un Presidente, a quien corresponderá la Presidencia de dicha Junta, y que tendrá, así mismo, la condición de Presidente de la entidad, correspondiéndole por delegación de la Junta Directiva todas las facultades inherentes a dicha condición para ejercer la efectiva dirección de la entidad.

Corresponde al Presidente la facultad ordinaria de convocar a la Junta Directiva, de formar el orden del día de sus reuniones y de dirigir los debates. El Presidente, no obstante, deberá convocar la Junta Directiva e incluir en el orden del día los extremos de que se trate cuando así lo solicite un número representativo de miembros de la Junta Directiva.

En caso de imposibilidad o ausencia del Presidente, sus funciones serán desempeñadas por el Vicepresidente, -si lo hay-, y, en su defecto, por el miembro de la Junta Directiva de mayor edad.

#### Vicepresidencia

La Junta Directiva podrá designar de entre sus miembros un Vicepresidente, a quien corresponderá la Vicepresidencia de la Junta Directiva.

La función única del Vicepresidente de la Junta Directiva es la de reemplazar al Presidente en caso de ausencia o imposibilidad de éste.

### Secretaría de la Junta Directiva

El Secretario de la Junta Directiva podrá o no ser miembro de la Junta, de la que dependerá la decisión. De no serlo, asistirá a sus reuniones con voz, pero sin voto.

Su nombramiento y cese dependerá de la propia Junta Directiva, que deberá seleccionar para esta función una persona de probadas competencia, probidad e identificación con la entidad. Dada la importancia de sus funciones, en cuanto que es garante de las normas legales, estatutarias y reglamentarias, resulta oportuno que el Secretario cuente con independencia y estabilidad en su cargo.

El Secretario debe auxiliar al Presidente en sus labores. Además de las funciones especiales que le sean asignadas por la Junta Directiva, el Secretario será a la vez secretario de la Asamblea General de Accionistas y colaborador permanente de la Gerencia General.

#### 2.12.2. Normas de funcionamiento

La Junta Directiva se reunirá, de ordinario, una vez al mes, y a iniciativa el Presidente, cuantas veces éste lo estime conveniente para el buen funcionamiento de la entidad, o a petición de la mayoría de sus miembros tal y como deberá estar establecido en sus estatutos.

Al menos una vez al año, la Junta Directiva deberá reunirse de manera especial con el objetivo de autoevaluar la eficacia de su trabajo como órgano colegiado, la consistencia de sus normas internas y la dedicación y rendimiento de sus miembros, proponiendo, en su caso, las modificaciones en su organización y funcionamiento que considere pertinentes.

La Junta Directiva elaborará un plan anual de sesiones ordinarias en el que se especificarán las fechas de las reuniones previstas y los asuntos ordinarios a tratar en las mismas.

### Convocatoria y orden del día

La Junta Directiva será convocada por su Presidente y en su defecto por el Vicepresidente que haga sus veces o por el Gerente General.

La convocatoria se considerará efectuada en las fechas que se indiquen en el calendario de sesiones que se establezca para el año con carácter general, sin perjuicio de que el Secretario, por indicación del Presidente, envíe una comunicación a los miembros con antelación suficiente a la sesión en la que se exprese el Orden del Día, lo que podrá efectuarse por carta, fax, telegrama, correo electrónico u otros medios telemáticos, utilizando los mismos medios para desconvocarla.

Será así mismo válida la constitución de la Junta Directiva cuando, estando presentes todos sus miembros, éstos decidieran por unanimidad constituirse en sesión.

A la convocatoria se acompañará el Orden del Día de la sesión, si bien podrán incluirse otros asuntos, si así lo dispusiera el Presidente de la Junta Directiva por considerarse conveniente para el interés de la entidad, pudiendo decidirse igualmente, aún hecha la convocatoria, que algún asunto no sea tratado en la sesión.

El Presidente tomará las medidas oportunas para asegurar que los Directores reciben con antelación a la reunión, información suficiente con el fin de que sus miembros puedan tomar decisiones de manera razonada y justificada.

#### Desarrollo de las sesiones

La Junta Directiva quedará válidamente constituida cuando concurren a la reunión, presentes o representados, la mitad más uno de sus componentes.

Los miembros de la Junta Directiva podrán otorgar su representación a otro miembro de la Junta, sin limitación alguna. No obstante, se destaca la importancia de que los miembros de la Junta Directiva enriquezcan los debates con su participación.

La representación deberá ser conferida mediante carta, fax, telegrama o correo electrónico dirigido al Presidente y con carácter especial para cada sesión, que podrá cursarse a través de la Secretaría de la Junta Directiva.

Las sesiones de la Junta Directiva se celebrarán en el lugar y fecha que se hubiere señalado, siguiendo el Orden del Día establecido al efecto por el Presidente, quien formulará las propuestas que se sometan a acuerdo de la Junta Directiva y dirigirá sus deliberaciones y discusiones.

A las sesiones podrán incorporarse ejecutivos de la entidad u otras personas cuya presencia se considere conveniente para el más adecuado tratamiento de los asuntos sometidos a la consideración de la Junta Directiva, si así lo dispusiera el Presidente.

El Presidente promoverá la participación de todos los miembros de la Junta Directiva en las deliberaciones y discusiones y someterá los asuntos a votación cuando los considere suficientemente debatidos.

Los acuerdos se adoptarán por mayoría absoluta de votos, presentes o representados, salvo disposición contraria de la ley aplicable/de los Estatutos Sociales/de Pactos de Accionistas.

# V. El Buen Gobierno en la gestión

## 1. Gerente General / Presidente Ejecutivo / Consejero Delegado

El presente Código propugna una clara separación entre la administración y la gestión para que cada órgano cumpla su función con la máxima eficacia. De esta manera, los miembros de la Junta Directiva son los responsables de la estrategia general, del control y de la vigilancia, y no deben injerir en la actuación de la Gerencia General, en la que la Junta Directiva debe delegar las funciones de gestión de la entidad.

No obstante, la separación entre gestión y gobierno o administración en ningún caso debe llevar a la adopción de decisiones o a la toma de medidas de importancia por parte de los órganos de gestión de la entidad sin control por la Junta Directiva.

El Gerente General es el representante legal de la entidad, judicial y extrajudicialmente. Es nombrado por la Junta Directiva y su superior inmediato es el Presidente de la Junta.

El Gerente General es el responsable de la puesta en práctica de los procedimientos que permitan ejecutar las políticas, estrategias y sistemas adoptados por la Junta Directiva de la entidad, incluyendo las relativas al funcionamiento de los sistemas de control interno.

El Gerente General no será miembro de la Junta Directiva, aunque participará activamente en las sesiones, con voz y sin voto, con el objeto de informar sobre los distintos puntos de la agenda del día o cualquier otro tema que se le solicite, con la excepción de aquellas sesiones en las que se delibere sobre su propia gestión.

El Gerente General puede ser cesado por la Junta Directiva en cualquier momento y sin que deban concurrir las causas de cese de los miembros de la Junta.

### 1.1. Funciones y responsabilidades de la Gerencia General

Las funciones de la Junta Directiva y de la Gerencia General deben mantener un equilibrio apropiado, manteniendo el ejercicio de su poder y de sus funciones en el ámbito de la competencia respectiva de cada uno de los dos órganos.

El Gerente General tendrá las funciones establecidas en la Ley y en los estatutos de la entidad y, en todo caso, cumplirá las funciones que en virtud de delegación de la Junta General o su Presidencia, le sean confiadas, así como las propias de su cargo.

Será de aplicación lo establecido en el apartado del presente Código de Gobierno sobre conflictos de interés inherentes al cargo de miembro de la Junta Directiva.

Será de aplicación lo establecido en el apartado del presente Código de Gobierno sobre incompatibilidades inherentes al cargo de miembro de la Junta Directiva.



## 1.2. Remuneración de la Gerencia General

La Junta Directiva fijará la remuneración del Gerente General de acuerdo con los parámetros de mercado en el ámbito de actuación de este tipo de funciones, teniendo en cuenta las calidades profesionales y personales, la imagen de la entidad y la experiencia de quien ocupa el cargo. La remuneración y los beneficios económicos adicionales del Gerente General deberán constar por escrito en su contrato de trabajo.

Se puede establecer que una parte razonable de la remuneración del Gerente General sea variable y dependa de los resultados de la gestión de la entidad, si bien se deberá precisar con detalle el límite máximo en cada momento y las condiciones de dicha remuneración.

## 1.3. Gestión de la sucesión del Gerente General

La planificación de la sucesión de la Gerencia es una responsabilidad de la Junta Directiva que tiene por objeto asegurar que la entidad se encuentre preparada para asegurar una nueva generación de la Gerencia.

Como parte del plan de sucesión, la Junta Directiva debe realizar una selección de posibles candidatos. Además, esta planificación debe considerar los diferentes escenarios posibles, tales como la jubilación del Gerente General a una edad apropiada, la decisión del Gerente General de renunciar a su puesto con previo anuncio, emergencias médicas (enfermedad o ausencia temporal del Gerente General) o muerte repentina.

## VI. Comités de la Junta Directiva

La Junta Directiva, para el mejor desempeño de sus funciones, podrá crear los comités que considere necesarios para que le asistan sobre aquellas cuestiones que correspondan a las materias propias de su competencia. Su creación y adaptación deben responder a sus criterios de necesidad y, eventualmente, la Junta Directiva podrá delegar en ellos la decisión sobre determinadas cuestiones.

Tanto la determinación del número de comités como su denominación y sus funciones serán establecidas por la Junta Directiva, que también designará o revocará el nombramiento de sus miembros y nombrará o revocará a sus presidentes respectivos.

El Reglamento de Régimen Interno de la Junta Directiva debe recoger el régimen y la forma de convocatoria, quórum de constitución, forma de adopción de acuerdos, periodicidad mínima de reuniones y demás extremos del régimen de funcionamiento de los comités.

### 1. Comité de Auditoría

Los miembros del Comité de Auditoría serán designados por la Junta Directiva teniendo en cuenta los conocimientos, experiencia y aptitudes de los Directores, especialmente en materia de contabilidad, auditoría y gestión de riesgos.

El Comité de Auditoría realiza recomendaciones a la Junta Directiva sobre el nombramiento de auditores externos y la determinación de su remuneración, así como sobre la aprobación de los estados financieros anuales y de las cuentas periódicas, trata con los auditores el programa de auditoría y los resultados de la auditoría de cuentas, y vigila la adecuación de los controles internos, de las políticas contables y de la información financiera.

El Comité de Auditoría tiene la responsabilidad de garantizar que las actividades de auditoría interna y externa sean realizadas correctamente y que a los temas de auditoría se les conceda la debida importancia en las reuniones de la Junta Directiva.

El Comité de Auditoría se reunirá, como mínimo, una vez al año, y siempre que su Presidente lo considere oportuno o a petición de la mayoría de sus miembros.

A las reuniones del Comité de Auditoría podrán asistir los auditores externos de la entidad, cuando su asistencia se estime necesaria en atención a la naturaleza de los asuntos a tratar.

### 2. Comité de Inversión y Riesgos

Corresponde a la Comisión de Inversión y Riesgos analizar las cuestiones relativas a la estrategia y política de control y gestión de riesgos de la entidad, y valorar y aprobar las operaciones de riesgo que pudieran resultar significativas.

El Comité de Inversión y Riesgos tiene atribuciones sobre el control de los riesgos financieros generados por las unidades de negocio. Debe aprobar la metodología y modelos para identificar, medir, monitorear, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgos. También debe informar periódicamente a la Junta Directiva sobre la exposición al riesgo y las medidas adoptadas para su administración, debe ajustar o autorizar los excesos a los límites de exposición de los distintos tipos de riesgo y finalmente es su función adoptar, implementar y difundir los planes de acción para eventos de contingencia por caso fortuito o fuerza mayor, que impidan el incumplimiento de los límites de exposición al riesgo establecidos.

Los miembros de este Comité deben tener la capacidad y experiencia necesarias para desempeñar su función, y su Presidente, además, especial cualificación en la gestión del riesgo de entidades financieras.

Este Comité se reunirá, como mínimo, dos veces al año y siempre que su Presidente lo considere oportuno o a petición de la mayoría de sus miembros.

### **3. Comité de Nombramientos y Retribuciones**

Es el Comité creado por la Junta Directiva para el desarrollo coordinado de la política de designación y retribución que debe aplicarse a los miembros de la Junta Directiva.

El cometido, por tanto, del Comité de Nombramientos y Retribuciones es asistir a la Junta Directiva en sus funciones de nombramiento, reelección, cese y retribución de los miembros de la Junta y de la alta gerencia de la entidad, autorizar e informar de las operaciones con partes vinculadas y vigilar la observancia de las reglas de gobierno de la entidad, revisando periódicamente el cumplimiento de sus reglas, recomendaciones y principios.

El Comité de Nombramientos y Retribuciones se reunirá, como mínimo, una vez al año, y siempre que la Junta Directiva de la entidad o su Presidente solicite la emisión de un informe o la aprobación de propuestas en el ámbito de sus competencias y siempre que, a juicio del Presidente de la Comisión, resulte conveniente para el buen desarrollo de sus funciones.

### **4. Comité de Gobierno Corporativo**

Entre las funciones del Comité de Gobierno Corporativo se encuentra la supervisión de la correcta aplicación de las normas de buen gobierno propuestas en este Código y que rigen en la entidad.

Estas funciones se ejercitan sin perjuicio de las facultades que legal y estatutariamente correspondan a los órganos de representación y dirección de la propia entidad.

Vigila la aplicación de las normas de buen gobierno establecidas en cada momento y propone, en su caso, las medidas de mejora que procedan y la actualización de las citadas normas, cuando así corresponda.

Este Comité se reunirá, como mínimo, una vez al año y siempre que la Junta Directiva de la entidad o su Presidente solicite la emisión de un informe o la aprobación de propuestas en el ámbito de sus competencias.

## **5. Comités especiales**

Este tipo de Comités responden a necesidades específicas de la entidad o bien a necesidades limitadas en el tiempo, desempeñando una determinada función en un momento puntual, sin necesidad de que el comité o sus funciones sean requeridos de forma permanente por la entidad.

Se constituirán para los fines, en el momento y con la duración que considere conveniente la Junta Directiva.

## VII. Principios generales de actuación

Se apuntan a continuación una serie de principios básicos de actuación para las entidades orientados a promover el mejor funcionamiento posible de las mismas. Se trata de principios simples, flexibles, de carácter genérico y de cumplimiento asequible.

De ninguna forma se intenta enumerar de manera exhaustiva todos los principios de interés, sino que se han seleccionado los que se consideran más relevantes desde la perspectiva de dotar de flexibilidad a la operativa de las entidades y orientarlas en el ejercicio de su actividad.

### 1. Agilidad en los procesos

En microfinanzas, con frecuencia se trata de solventar necesidades financieras urgentes de los clientes. Por ello, hay que prestar especial atención a la brevedad de los plazos y al cumplimiento de los mismos, ya que son elementos clave en la calidad del servicio. Deben establecerse unos procedimientos claros de evaluación de la solicitud del cliente y de su aprobación o denegación. Se recomienda incrementar el grado de exigencia de los procedimientos conforme aumenta el monto de la operación.

Las entidades deben contar con un manual de crédito donde se expliciten dichos procedimientos, que deben estar enfocados a la doble finalidad de minimizar los riesgos de transacción y de agilizar los plazos de aprobación y desembolso de los productos.

### 2. Transparencia contractual

Las condiciones en las que se contratan los productos deben explicarse a los clientes con la máxima claridad. Ello incluye informarles de manera sencilla, pero rigurosa, de todos los aspectos relacionados con la contratación y que puedan tener implicaciones en la relación del cliente con la entidad: coste del producto o tipo de su retribución, período de vencimiento y condiciones de amortización, plazos y monto de las eventuales penalizaciones en las que se pueda incurrir al incumplir el contrato, etc.

En el caso del coste del producto o servicio, es imperativo explicarlo al cliente de manera rigurosa y exacta, aunque se debe poner especial cuidado en no incurrir en explicaciones complejas o tecnicismos que dificulten su comprensión.

Para facilitar la transparencia, se debe poner especial cuidado en la redacción de los contratos financieros. Se deben eliminar cláusulas y condiciones carentes de equidad o que incluyan cobros aleatorios y/o facultades de decisión e interpretación unilateral.

### **3. Control interno y externo**

Las entidades deben contar con mecanismos de control internos y externos que garanticen, por una parte, un conocimiento exhaustivo del funcionamiento de la actividad y, por otra, el cumplimiento estricto y puntual de la legislación nacional y de las normas y buenas prácticas promovidas por los organismos nacionales o internacionales que operan en el sector de las microfinanzas.

Para ello, como punto de partida es necesario contar con un sistema de información general, adecuado, flexible y que dé servicio a todos los potenciales usuarios: clientes, accionistas, empleados y directivos de la entidad. En segundo lugar, se deben establecer mecanismos y procedimientos que aseguren la explotación óptima de dicho sistema de información. Por último, las entidades deben comprometerse en velar por el cumplimiento de las normas legales del país en el que operen.

La prevención del fraude, de la corrupción y de la utilización de los servicios y estructuras de las entidades para actividades delictivas deben constituir ámbitos de especial atención a efectos de control: ámbitos en los que las entidades deben extremar las medidas y procedimientos que garanticen su detección, prevención y eliminación inmediatas.

### **4. Control del riesgo**

La gestión del riesgo es un aspecto absolutamente central en la actividad financiera en general, y también en la microfinanciera, que constituye en sí misma una actividad con un nivel potencial de riesgo en ocasiones superior a la actividad financiera clásica.

Desde esta perspectiva, es labor de la Gerencia la supervisión directa de la liquidez, la solvencia y el rendimiento de la organización. No se trata tanto de eliminar los riesgos como de conocerlos y gestionarlos de forma óptima, previniendo los problemas que pueden afectar a la entidad y anticipando las mejores soluciones posibles frente a ellos.

### **5. Rentabilidad y autosostenibilidad financiera**

Las entidades deben diseñar la actividad microfinanciera de forma que se alcance la autosostenibilidad financiera en el plazo más breve posible, no olvidando nunca la finalidad social.

La búsqueda de la sostenibilidad financiera debe plantearse en todo momento como un medio para ampliar la base de personas atendidas y de la inclusión financiera.

## **6. Medición del desempeño y del impacto**

Las entidades deben establecer indicadores objetivos que permitan medir y evaluar con rigor tanto su desempeño económico como su impacto social en la zona y en la población donde operan.

En la actualidad, existen múltiples indicadores para determinar el desempeño económico de las instituciones, medido en términos de eficiencia, rentabilidad, gestión del balance y calidad de la cartera.

Las entidades deben conceder especial importancia a la medición del impacto social como forma de orientar y evaluar la consecución de sus objetivos, eminentemente sociales. Por ello, las entidades deben proponer y utilizar cualesquiera indicadores que permitan conocer este aspecto de su actividad.

El **Código Universal de Gobierno Corporativo para Instituciones Microfinancieras** contiene una serie de buenas prácticas, normas y principios que la Fundación Microfinanzas BBVA, de acuerdo con los estándares y las buenas prácticas aceptadas en el ámbito internacional, considera deseables para el buen gobierno de cualquier institución microfinanciera y para el óptimo gobierno de cada entidad, con independencia de su estructura jurídica (entidad financiera regulada o no, ONG, cooperativa, etc).

---

El Código Universal es un documento de referencia para el sector microfinanciero que ofrece los contenidos esenciales que debería contener cualquier código de gobierno corporativo de una IMF. Este documento se complementa con la **Guía para la adopción de principios de buen gobierno en Instituciones Microfinancieras** elaborada por la Fundación en colaboración con el BID/FOMIN, que recoge los elementos clave a tener en cuenta por las entidades microfinancieras a la hora de elaborar un código de gobierno corporativo e implantarlo en el seno de sus Consejos, Juntas Directivas o Patronatos.

