



Fundación
BBVA MicroFinanzas

Guía para
la adopción de
principios de
buen gobierno
en Instituciones
Microfinancieras



Fundación

BBVA MicroFinanzas

Guía para
la adopción de
principios de
buen gobierno
en Instituciones
Microfinancieras

Marzo de 2011
1ª edición

Con la colaboración de:



Esta publicación ha sido elaborada por la Fundación Microfinanzas BBVA en colaboración con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a través del FOMIN. Todos los derechos de propiedad intelectual de esta obra pertenecen al BID. 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
email: info.microfinanzas@mfbbva.org
Tel +34 91 537 72 57

Índice

1. Presentación.....	5
2. Introducción al gobierno corporativo	6
El concepto de gobierno corporativo dentro de la teoría económica.....	7
Definición de gobierno corporativo.....	9
La doble misión de las IMF.....	10
3. Órganos de gobierno en una IMF	12
Asamblea.....	14
Directorio.....	16
Gerencia.....	16
4. Responsabilidades, estructura y funcionamiento del Directorio.....	17
Responsabilidades del Directorio.....	18
Composición del Directorio.....	24
Selección, nombramiento y remuneración de Directores.....	28
Evaluación y formación del Directorio.....	32
Roles dentro del Directorio.....	33
Funcionamiento del Directorio.....	34
Comités del Directorio.....	37
Transparencia informativa y protección del cliente	39
5. Anexos.....	41
Anexo A - Cuestionario de autodiagnóstico	42
Anexo B - Recursos adicionales.....	46

Presentación

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 gobierno corporativo, que son puestos a disposición de todas aquellas entidades microfinancieras que los deseen aplicar:

- El **"Código Universal de Gobierno Corporativo para Instituciones Microfinancieras"** contiene una serie de buenas prácticas, normas y principios que la Fundación, de acuerdo con los estándares y las buenas prácticas generalmente 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.).
- Y la **"Guía para la adopción de principios de buen gobierno en instituciones de microfinanzas"**, que se presenta en esta publicación y que complementa al Código Universal. Esta Guía ha sido elaborada por la Fundación en colaboración con el BID/FOMIN, y recoge los elementos esenciales que deberían tener en cuenta las IMF a la para elaborar un código de gobierno corporativo e implantarlo en el seno de sus Consejos, Juntas Directivas o Patronatos.

Para la elaboración de la Guía se llevó a cabo un proceso de consulta con expertos en gobierno corporativo en microfinanzas, a los que la Fundación Microfinanzas BBVA quiere agradecer su participación: Reyes Calderón, Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Navarra; Marian Ortega, Responsable de Formación de la Fundación Lealtad; Augusto Acosta, Ex Superintendente Financiero de Colombia; Rudy Araujo, Secretario General de la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas; Alex Silva, Presidente y Fundador de OMTRIX; y Xavier Martín, consultor experto en microfinanzas.

Introducción al gobierno corporativo

El objetivo del presente documento es dar a conocer los principios que rigen el buen gobierno corporativo y la aplicación práctica que éstos tienen en el sector de las microfinanzas. El documento está dirigido a miembros de los órganos de gobierno de instituciones de microfinanzas (IMF) interesados en mejorar las prácticas de gobierno corporativo en sus instituciones. A través de ejemplos concretos y situaciones reales propias de las microfinanzas, se busca aportar una herramienta práctica que permita a las IMF tomar una mayor conciencia sobre la importancia de introducir políticas y programas específicos destinados a mejorar las prácticas de gobierno corporativo.

La falta de políticas de gobierno corporativo adecuadas es uno de los principales desafíos para el crecimiento del sector. El *Microfinance Banana Skins* de 2008, publicación de referencia para medir las opiniones y los riesgos que afectan el crecimiento y la viabilidad de las IMF, situaba la falta de políticas de gobierno corporativo como el segundo mayor riesgo para el desarrollo de las microfinanzas¹. Para revertir esta situación es necesario que los directorios de las IMF tomen conciencia de este desafío y adopten medidas para implementar iniciativas específicas encaminadas a mejorar la política de gobierno corporativo de sus instituciones. En este sentido, los Principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) ofrecen un marco de referencia universalmente aplicable a todo tipo de organizaciones, siendo por tanto un muy buen punto de partida para aquellos directorios interesados en introducir mejoras en el sistema de gobierno de sus IMF². Los principios de la OCDE no ofrecen, sin embargo, recomendaciones específicas adaptadas a la realidad de las microfinanzas por lo que conviene desarrollar principios específicos para el sector.

A partir de los esfuerzos realizados en el pasado en el ámbito de la difusión de políticas y de buenas prácticas de gobierno corporativo en el campo de las microfinanzas, se presentan en este documento los principales lineamientos para la adopción de principios de buen gobierno en IMF. El texto incide especialmente en los mecanismos de los que disponen las IMF para implementar un buen sistema de gobierno y ofrece situaciones prácticas orientadas a ayudar a los directorios de las IMF a lograr sus objetivos estratégicos y desarrollar de manera exitosa su misión. El documento ofrece una breve introducción en la que se presenta el concepto de gobierno corporativo y se destaca la dualidad de objetivos sociales y financieros de las IMF. También se describen los órganos de gobierno (Asamblea, Directorio y de la Gerencia) de las IMF y se destacan las funciones principales de éstos. Finalmente, se explican los mecanismos que deben tenerse en cuenta para la creación y el mantenimiento de un directorio efectivo y comprometido con el buen gobierno de la institución.

1 CSFI, (2008) "Microfinance Banana Skins 2008".

2 OCDE, (2004) "Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE".

Adicionalmente se incluyen dos anexos para ayudar a reforzar los conceptos presentados a lo largo del documento. El Anexo A presenta una herramienta de autodiagnóstico diseñada para ayudar a las IMF a tomar conciencia sobre cómo están operando los mecanismos de gobierno en el seno de sus instituciones. El Anexo B ofrece una guía de recursos útil para aquellos directorios que quieran ampliar sus conocimientos en esta área.

El concepto de gobierno corporativo dentro de la teoría económica

En la mayor parte de instituciones de microfinanzas, como en muchas otras organizaciones, existe una separación entre los propietarios y los gerentes. Esta separación entre propiedad y gerencia es muy útil ya que permite la entrada o salida de inversores y donantes sin que la actividad de la microfinanciera se vea necesariamente alterada. Asimismo esta separación de funciones permite a los donantes o inversores interesados en ampliar el acceso a servicios financieros de personas con escasos recursos contratar a directivos con las habilidades profesionales necesarias para asumir la gerencia de una IMF.

Esta separación de funciones entre propiedad y gerencia es muy útil pero puede también generar problemas cuando los intereses de los propietarios no coinciden con los de los directivos. Este problema es estudiado en teoría económica y de las organizaciones y se conoce como el problema de agencia, que analiza la forma de los contratos formales e informales mediante los que una o más personas denominadas como "el principal" encargan a otra persona denominada "el agente", la defensa de sus intereses delegando en ella cierto poder de decisión. El problema radica cuando los gestores actúan en su propio beneficio alejándose de los objetivos pactados con los accionistas ó donantes, problema que se acrecenta en la medida que mayor es la asimetría de información. En el sistema financiero en general, y en las microfinanzas en particular, los problemas de asimetría de información son mayores que en otros sectores lo que hace especialmente importante incorporar normas de buen gobierno corporativo para las IMF.

La asimetría de información se produce cuando una de las partes de una relación o un contrato tiene información menos completa que la otra. Por la propia naturaleza de la actividad microfinanciera se pueden dar fácilmente situaciones en las que los intereses de los grupos de interés de una IMF -donantes, inversores, clientes, empleados, gobierno- son distintos entre ellos. Por ejemplo, los gerentes podrían tener interés en incrementar la rentabilidad de la IMF invirtiendo en proyectos muy riesgosos y/o alejados del objetivo social perseguido por los propietarios de la entidad lo cual podría llevar a riesgos excesivos y/o a un alejamiento de la misión social de la IMF. Son muchas las situaciones en las que pueden existir intereses contrapuestos entre los distintos grupos de interés de una organización.

En la literatura económica se utiliza el concepto de riesgo moral para referirse a esta situación en la que una institución financiera decide asumir un mayor riesgo para incrementar la

rentabilidad a expensas de poner en riesgo el dinero de los depositantes y de los propietarios de la entidad. En el caso de que no existan los incentivos adecuados una IMF podría tomar riesgos excesivos y poner en riesgo no sólo a la entidad sino al propio prestigio del sector de las microfinanzas lo que a su vez podría limitar el papel de este tipo de instituciones para expandir el acceso a servicios financieros para personas de escasos recursos. Para alinear los incentivos de todas las partes se requiere una normativa y una regulación mínima que controle el sector. Asimismo, es necesario que las IMF se autoregulen mediante la implementación de programas de buen gobierno corporativo.

Desde el punto de vista teórico el estudio de las mejores prácticas en gobierno corporativo se ha centrado, tradicionalmente, en el análisis de las relaciones contractuales entre quien aporta los fondos y quien dirige la institución. La idea que subyace bajo este planteamiento es que mediante distintos mecanismos de gobierno se puede lograr una mejor supervisión y control de la gerencia lo que reduce los costes de agencia y aumenta el valor de la entidad. Desde esta óptica, el reto para establecer una buena política de gobierno corporativo está relacionado con aspectos como la influencia de la estructura de propiedad en el control de la gerencia y en el papel del Directorio en la supervisión de la entidad.

Un aspecto importante al definir una estructura de gobierno corporativo es que la misma sea eficiente. Una estructura de gobierno corporativo es eficiente si genera la más alta recompensa conjunta posible, para todas las partes involucradas, accionistas, acreedores, empleados, clientes, autoridades y otras terceras partes que puede verse afectado por las acciones de la institución y cumpliendo además que la estructura es Pareto eficiente, es decir que no exista ninguna otra estructura que beneficie a unas partes sin perjudicar a otras.

Una buena política de gobierno corporativo requiere, por tanto, una estructura de incentivos y controles que permita alinear los intereses de la organización con los de los gestores, minimizando de este modo los costos de agencia derivados de la separación entre propiedad y gerencia y mejorando, así, el desempeño de la organización. En el caso de muchas instituciones de microfinanzas en las que los propietarios carecen, a menudo, del incentivo económico para controlar sus inversiones, el Directorio es la pieza clave para garantizar el cumplimiento de la misión y los objetivos de la institución.

Para que una IMF tenga éxito en la implementación de un programa de buen gobierno es necesario que exista un Directorio fuerte e independiente que lidere el proceso. El Directorio debe desarrollar políticas que refuercen la transparencia, la supervisión, la asignación de responsabilidades y la adaptación al cambio. El Directorio es la pieza clave en la estructura de gobierno de una institución ya que sobre éste recaen las funciones de dirección estratégica, control y seguimiento del desempeño de la institución en el logro de sus objetivos. La manera en la que el Directorio cumple sus funciones es el elemento central sobre el que gira cualquier política de mejora de gobierno corporativo.

Con un buen gobierno corporativo se aumenta la confianza de los inversores y de la sociedad en general en la entidad. Cada vez más hay una mayor regulación en el ámbito del gobierno corporativo y hay una mayor intervención legislativa en este ámbito. Es importante que cada vez más IMF adopten principios de buen gobierno y desarrollen códigos en ese sentido que permitan afianzar su importante papel en la mejora del acceso a servicios financieros para personas tradicionalmente excluidas del sector bancario y lo que es más importante garantizar que este acceso sea sostenible.

Definición de gobierno corporativo

El gobierno corporativo, definido en sentido amplio, se refiere al conjunto de principios y normas que regulan el funcionamiento de una organización para garantizar la consecución de sus objetivos. Está, por tanto, íntimamente ligado al sistema a través del cual las organizaciones son dirigidas y controladas. Se puede hablar de buen gobierno cuando en una organización existe un sistema de procesos y normas que garantizan la consecución de la misión y el uso eficiente de los recursos.

Desde la perspectiva de una IMF, el gobierno corporativo está muy relacionado con la manera en que el órgano de gobierno (Directorio) y el órgano de gestión (Gerencia) dirigen la entidad, y especialmente en cómo:

- Se fija la estrategia y los objetivos.
- Se determina la tolerancia al riesgo.
- Se gestiona el día a día de las actividades.
- Se protegen los intereses de los ahorradores.
- Se cumple con las obligaciones frente a los accionistas o donantes.
- Se defienden los intereses de los distintos grupos de interés de la institución.
- Se garantiza el cumplimiento de los objetivos sociales.
- Se alinean el comportamiento y las actividades para que la institución opere de forma solvente e íntegra, cumpliendo con las leyes y regulaciones existentes.

Cuadro 1 - ¿Por qué es importante el buen gobierno?

El buen gobierno es importante porque puede ayudar a una institución a:

- Velar por el cumplimiento de su misión.
- Transmitir una imagen positiva en la sociedad.
- Promover procesos eficientes en la toma de decisiones.
- Aumentar la confianza para atraer y retener clientes e inversiones.

Disponer de una buena política de gobierno corporativo es clave para generar transparencia y mantener la confianza de la sociedad en la institución. Del mismo modo, una mala práctica de gobierno corporativo puede contribuir al hundimiento de una IMF, lo cual tiene un costo y unas consecuencias que van más allá de la propia institución. Asimismo, la falta de una buena política de buen gobierno puede llevar a la pérdida de confianza del mercado en la capacidad de la institución para gestionar adecuadamente sus activos y pasivos, incluyendo los depósitos de muchos pequeños ahorradores, lo que a su vez puede generar una crisis de liquidez o incluso la propia desaparición de la institución, tal y como sucedió en el caso Corposol, una institución colombiana donde fallaron gran parte de los controles y equilibrios de poder que deben existir en cualquier órgano de gobierno de una IMF³.

Afortunadamente, en el ámbito de las microfinanzas las historias de éxito son mucho más numerosas que las crónicas de fracasos. Sin embargo, es importante tener presente que muchas IMF se han visto forzadas a cesar su actividad dejando, en muchos casos, a miles de clientes en una situación de debilidad importante. La causa principal que subyace detrás de estas historias, está a menudo relacionada con una mala política de gobierno corporativo. Desafortunadamente, el caso de Corposol no es único y muchas entidades enfrentan hoy dificultades por carecer de buenas políticas de gobierno corporativo. En este sentido, cabe mencionar que en un reciente estudio⁴, se pone de manifiesto que la estructura de gobernabilidad ha sido un factor decisivo en la supervivencia de las IMF latinoamericanas ante las crisis económicas de los últimos años. A raíz de esta evidencia, los autores identifican las principales debilidades de gobernabilidad de una IMF (Cuadro 2).

La doble misión de las IMF

Desde su nacimiento, el sector de las microfinanzas se ha caracterizado por una doble misión. Por un lado, las IMF buscan mejorar la vida de las personas de bajos ingresos mediante la provisión de servicios financieros y, por el otro, tienen la responsabilidad de asegurar el manejo óptimo de sus recursos a fin de alcanzar la sostenibilidad financiera. Esta dualidad de objetivos sociales y financieros está presente en las operaciones diarias de las IMF y es bien palpable en la visión, misión y objetivos de estas entidades. Por tanto, es necesario que los miembros del órgano de gobierno de cualquier IMF tengan la experiencia y los conocimientos necesarios para guiar a la entidad en la consecución de esta doble misión.

3 Steege, Jean (1998) "The Rise and Fall of Corposol: Lessons Learned from the Challenges of Managing Growth", USAID Microenterprise Best Practice Series, 128 pp.

4 Marulanda, Fajury, Paredes y Gómez (2010) "Lo bueno de lo malo en Microfinanzas: Lecciones aprendidas de experiencias fallidas en América Latina".

Uno de los retos más importantes al que cualquier IMF debe hacer frente a la hora de diseñar su política de gobierno corporativo es cómo estructurar este equilibrio entre objetivos sociales y económicos. De la misma manera que es importante medir los indicadores de desempeño financiero es necesario que exista el mismo nivel de esfuerzo para medir la consecución de los objetivos sociales. Hasta recientemente la medición del impacto social había tenido un peso poco importante pero cada vez se están desarrollando más iniciativas para evaluar el éxito de las instituciones a la hora de trasladar su misión social en resultados palpables y medibles (Cuadro 3). Disponer de sistemas y procesos que permitan dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de los objetivos sociales es un primer paso fundamental para la implementación de unas buenas prácticas de gobierno corporativo.

Cuadro 2 - Las principales debilidades de gobernabilidad

1. Nociva concentración de funciones en una sola persona (Miembro del Directorio y Gerente General):

- Si se le asignan demasiadas funciones a una sola persona dentro de la institución ello suele resultar en que la persona es incapaz de detectar fallas y reaccionar con el tiempo suficiente para solventarlas.

2. Debilidad de los Directorios:

- En varios de los casos que analiza el estudio la actuación del Directorio brilló por su ausencia y en algunos casos los miembros fueron manipulados por el líder de la institución o no contaron con la información necesaria para poder actuar de manera juiciosa.
- Los autores sugieren que al igual que en las entidades financieras se exigen unos mínimos de formación e idoneidad para ejercer como miembro del Directorio, que esto mismo se exija para participar en el de una IMF.
- Asimismo, sugieren que se vele por la independencia del Directorio frente a la Gerencia.

3. Falta de órganos de control:

- Los autores observan que en las instituciones donde se dieron casos de fraude a nivel de los directivos, el fraude fue favorecido por la ausencia de estructuras de control independientes.
- Se observó que en las instituciones fraudulentas, el Auditor Interno no reportaba directamente al Directorio sino al Gerente General, facilitando que éste manipulara información.

Cuadro 3 - La SPTF y su rol en el fomento de la medición del impacto social

La Social Performance Task Force (SPTF) se creó en el año 2005 para consensuar y definir el concepto de desempeño social en el sector de las microfinanzas. Más de 650 líderes de todo el mundo desde donantes, inversores, redes, agencias de calificación, académicos y otros actores han conseguido consensuar una serie de principios e indicadores para medir y gestionar el desempeño social.

Los indicadores creados fueron distribuidos en febrero de 2009 a las más de 1.300 IMF que reportan periódicamente al Microfinance Information Exchange (MIX). A partir de este trabajo inicial y la retroalimentación recibida por parte de las instituciones microfinancieras, se establecieron los indicadores finales que incluyen medidas de impacto en los clientes, en el costo de los servicios y en el grado de alineamiento de las instituciones con sus respectivas misiones. Entre los 22 grupos de indicadores establecidos hay uno que mide aspectos relacionados con el buen gobierno de las IMF. Este grupo de indicadores evalúa las responsabilidades y funciones del Directorio, la composición y experiencia de sus miembros y el compromiso de la institución con su desempeño social.

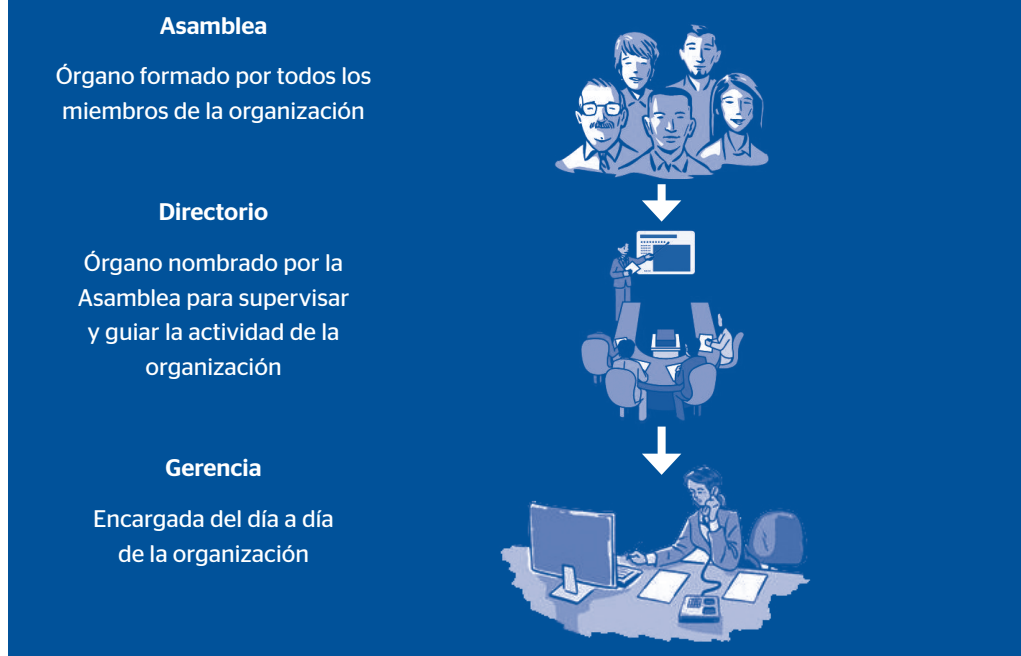
Desde principios de 2009, fecha en la que el MIX empezó a recopilar información sobre desempeño social, más de 200 IMF han enviado información sobre la evolución de estos indicadores. Medir el impacto social y difundir de manera transparente los resultados es un primer paso importante para cualquier IMF interesada en mejorar las prácticas de gobierno corporativo de su institución.

Fuente: SPTF (www.sptf.info). The MIX (www.themix.org/standards/social-performance).

Órganos de gobierno en una IMF

Actualmente, en el mundo de las microfinanzas converge una tipología muy variada de instituciones que ofrecen servicios financieros a personas en situación de pobreza o con muy bajos ingresos. Existen desde grandes instituciones financieras convencionales hasta pequeñas organizaciones sin fines de lucro. La forma jurídica adoptada por cada IMF para ejercer su actividad puede ser muy diversa según la estrategia institucional de cada organización y el marco legal existente en cada país. La Fundación Microfinanzas BBVA aboga por estructuras jurídicas societarias y entidades reguladas pero independientemente de la forma jurídica adoptada, cualquier institución microfinanciera puede implementar unas buenas prácticas de gobierno corporativo.

Cuadro 4 - Órganos de gobierno de una IMF



Independientemente de las especificidades de cada entidad, la estructura de gobierno que suele adoptar cualquier IMF para la toma de decisiones está compuesta por tres órganos o niveles de toma de decisión (Cuadro 4). En un primer nivel se encuentran los miembros que individual o colectivamente han aportado recursos económicos para la puesta en marcha de la entidad. En entidades comerciales, este órgano es normalmente conocido como Asamblea General y está formado por los propietarios de la entidad. En asociaciones y fundaciones no existen propietarios sino socios o patronos, pero de igual manera éstos se reúnen un órgano decisorio máximo.

Además de la Asamblea General, en cualquier institución debe existir un Directorio, Consejo o Junta Directiva que asuma en nombre de todos los miembros de la Asamblea la responsabilidad de dirigir y guiar a la institución. El Directorio a su vez es el encargado de escoger al Gerente General que será quien, en última instancia, elija a su equipo para la gestión operativa del día a día de la entidad.

El peso de la gobernabilidad de una IMF recae en el Directorio que es el órgano de gobierno responsable de fijar las políticas y supervisar el desempeño de la entidad y en la Gerencia encargada de tomar las decisiones del día a día de la institución. Como se ha comentado,

la estructura de gobierno puede variar según el tipo de institución, pero es importante que exista un órgano formado por los miembros o propietarios de la entidad (la Asamblea) ante los cuales el Directorio debe rendir cuentas. Los nombres de estos órganos pueden variar de país a país o incluso entre instituciones, pero lo importante es que exista una estructura que garantice un equilibrio de poder dentro de la institución que permita un adecuado sistema de toma de decisiones y de control.

A continuación, se describe con más detalle el papel que juega cada de uno de estos tres órganos en la estructura de gobierno de una IMF.

Asamblea

La Asamblea es el órgano en el que están representados todos los socios o propietarios de una IMF. Es el nivel de autoridad máximo y es el órgano encargado de tomar las decisiones más estratégicas de la organización. Normalmente la ley de cada país exigirá que la Asamblea se reúna como mínimo una vez al año. Entre los derechos básicos de los miembros de la Asamblea están el derecho a recibir de forma regular y adecuada información sobre la institución y el derecho a participar y votar en las Asambleas.

Asimismo, es importante que existan mecanismos que protejan los derechos de los miembros de la Asamblea. En cada país, en función de la forma jurídica de la institución, la Asamblea tendrá unos u otros derechos. Es importante, en cualquier caso, que los miembros de la Asamblea puedan participar de forma directa o indirecta en la toma de decisiones en temas que tengan una gran trascendencia para la institución. Entre los derechos y responsabilidades propios de la Asamblea está la participación en la toma de decisiones relacionadas con:

- Modificación de estatutos
- Adquisiciones, fusiones o escisiones.
- Disolución de la entidad.
- Reducciones o ampliaciones de capital.
- Transformación o cambios de forma jurídica.
- Emisión de obligaciones y bonos.
- Elección del Directorio.
- Aprobación de los estados financieros anuales.
- Aprobación de los planes estratégicos.
- Aprobación de los informes de los auditores externos.

Para que la Asamblea pueda tomar decisiones de forma adecuada debe garantizarse que los participantes reciban información clara y precisa con tiempo suficiente para su revisión. Hace unos años podía ser complicado y costoso hacer llegar a los miembros de la Asamblea toda la información pertinente. Sin embargo, actualmente, es posible para cualquier IMF hacer llegar grandes cantidades de información a través de Internet y de otros medios electrónicos de comunicación con un costo muy reducido.

Asimismo, con el objetivo de facilitar al máximo la participación del mayor número posible de miembros de la Asamblea conviene planificar y organizar con suficiente antelación la convocatoria de cada una de las reuniones de la Asamblea. A las reuniones de la Asamblea se les debería dar la mayor difusión posible publicando la fecha y sitio donde tendrán lugar en la página web de la institución y en diarios de gran difusión. La institución debería, además, tener mecanismos que garanticen que los miembros de la Asamblea, si lo desean, pueden plantear preguntas sobre el orden del día o incluso sugerir nuevos temas de discusión en caso que haya un número significativo de miembros que así lo soliciten.

Del mismo modo, las IMF deberían hacer lo posible para garantizar la participación en las votaciones del mayor número posible de miembros. Muchas IMF tienen todavía pocos miembros o accionistas en el caso de entidades comerciales, pero a medida que el sector se va desarrollando cada vez es más frecuente encontrar entidades con mayor tamaño y estructuras de propiedad más complejas y con mayor número de miembros. En este sentido es importante que las instituciones sean innovadoras a la hora de buscar maneras que faciliten en la medida de lo posible el ejercicio al derecho a voto y eviten establecer participaciones mínimas para que un miembro de la Asamblea pueda asistir a las reuniones.

La principal responsabilidad de los miembros de la Asamblea consiste en salvaguardar los intereses de la institución mediante el ejercicio de su derecho a voto. Asimismo, en el caso de las IMF en las que existen miembros mayoritarios que pueden ejercer un control absoluto en las decisiones de la entidad, es importante que se garanticen los derechos de otros miembros que tengan participaciones más minoritarias. Asimismo, en el mundo de las microfinanzas, en el que es frecuente la presencia de inversores institucionales extranjeros sería conveniente que las entidades conocieran las políticas de gobierno corporativo de este tipo de inversores y hubiera transparencia en cómo se van a usar los derechos de voto y como se van a manejar los posibles conflictos de interés que pudieran existir fruto de la participación de estos inversores en otras microfinancieras.

Finalmente, un mensaje importante que debería reforzarse entre los donantes que trabajan en el área de las microfinanzas es su rol de supervisión y control en las instituciones en las que invierten o subvencionan. Los donantes muchas veces evitan tomar asientos en los Directorios y prefieren ceder sus puestos a otros actores. En este sentido, conviene recordar que las IMF

son instituciones de intermediación financiera y que, por tanto, es necesario para el buen gobierno de estas entidades que haya un control y una supervisión de sus operaciones por parte de las personas u organizaciones que aportan recursos a estas entidades. Es importante que los donantes, nacionales o extranjeros, asuman un papel activo en la supervisión de las actividades de las instituciones microfinancieras en las que invierten y que participen en las reuniones de sus órganos de gobierno.

Directorio

El Directorio es el órgano que dirige y guía a la institución. Es el interlocutor entre los propietarios o socios de la institución (Asamblea) y los responsables de gestionarla en el día a día (Gerencia). Los Directorios son un mecanismo de gobierno habitual para minimizar los costes de agencia derivados de la separación entre propiedad y gerencia. El Directorio actúa en representación de los propietarios o donantes de quienes obtiene la autoridad y legitimidad necesarias para ejercer como garante de los valores de la institución y guiar a la entidad en la toma de sus decisiones estratégicas. En el caso de muchas IMF en la que los propietarios carecen, a menudo, del incentivo económico para controlar sus inversiones, el Directorio tiene un papel todavía más importante convirtiéndose en una pieza clave para garantizar el cumplimiento de la misión y los objetivos de la institución.

No todas las instituciones tienen Directorios con el mismo nivel de implicación en las operaciones de la entidad. A menudo las instituciones más jóvenes están lideradas por un grupo de emprendedores que toman un rol muy activo en aspectos operativos. A medida que la institución crece y se vuelve más compleja suele haber una tendencia a descentralizar más las tareas de gestión. Contar con un Directorio comprometido e implicado en el devenir de la institución es importante, pero conviene que el Directorio sepa delegar en la Gerencia evitando entrar en las cuestiones más operativas.

Gerencia

El Gerente General es nombrado por el Directorio y es la persona responsable de asegurar que las actividades de la institución sean consistentes con la estrategia, el nivel de riesgo y las políticas aprobadas por el Directorio. La Gerencia tiene las funciones ejecutivas habituales, incluyendo la representación legal de la institución, la suscripción de contratos, la contratación de personal y en general la gestión del día a día de la institución.

Para que exista una buena estructura de gobierno es imprescindible que la Gerencia tenga bien delimitadas sus funciones y haya una clara separación entre éstas y las atribuciones propias del Directorio. Muchos de los problemas de las instituciones surgen por la falta de

una delimitación clara de funciones entre el Directorio y la Gerencia. En algunos casos, la Gerencia recibe un nulo o escaso apoyo del Directorio y no recibe por tanto ningún tipo de supervisión u orientación para guiar la entidad. En estos casos se incrementa la posibilidad de que exista una mala gestión por parte de la Gerencia o incluso situaciones de fraude. En el otro extremo, un Directorio que no deje cierta libertad a la Gerencia para gestionar la institución puede igualmente ser perjudicial para el buen gobierno de la entidad. Un equilibrado y nítido reparto de funciones entre Directorio y Gerencia es una clave para el éxito de cualquier IMF.

Responsabilidades, estructura y funcionamiento del Directorio

Responsabilidades del Directorio

Como ya se ha comentado, el Directorio ocupa un lugar central en todo lo referente a gobierno corporativo. Dependiendo de la realidad de cada entidad pueden existir diferencias respecto a las funciones específicas, pero en general para que exista buen gobierno es importante que el Directorio de cualquier IMF asuma las siguientes responsabilidades:

1. Dirección estratégica.
2. Seguimiento y supervisión.
3. Control del cumplimiento ético, normativo y legal.
4. Representación de la institución/Liderazgo.

A continuación se presentan, de forma más detallada, algunas de las funciones que estas responsabilidades suelen traer aparejadas.

1.- Dirección estratégica

Una de las funciones principales del Directorio es guiar a la institución en el cumplimiento de su misión. Para ello, el Directorio debe asegurarse periódicamente que la institución cuenta con una misión clara y bien definida que permita fijar las metas a alcanzar. La misión debe estar muy presente cuando el Directorio define los objetivos y desarrolla la planificación estratégica, una planificación que debe abarcar tanto los aspectos sociales como financieros. Es importante, por tanto, que la misión sea concreta para que de ella pueda desprenderse todo un proceso de planificación de medio y largo plazo que conduzca a la entidad a alcanzar las metas planteadas. Una buena práctica para planificar la estrategia es organizar

Cuadro 5 - Jornadas de Planificación Estratégica

Un buen instrumento para desarrollar la estrategia de la institución es organizar periódicamente jornadas en las que todo el Directorio y la Gerencia puedan reunirse durante un par o tres de días para discutir sobre la planificación estratégica de la IMF. El Directorio y la Gerencia al reunirse de manera ininterrumpida durante un período de tiempo largo pueden discutir sobre la misión, los valores, las tendencias y los riesgos del mercado definiendo la estrategia y la dirección de la institución.

El Presidente del Directorio tiene un rol importante en el proceso de planificación. Sin embargo, es muy difícil que una misma persona pueda, al mismo tiempo, liderar el grupo y facilitar el proceso de reflexión durante las jornadas. En ocasiones, puede ser útil contar con la ayuda de un facilitador que ayude al grupo a manejar la discusión y documentar la sesión. Un facilitador puede ayudar al Directorio a:

- Establecer la agenda.
- Presentar la información.
- Estimular la discusión.
- Mantener el grupo enfocado.
- Documentar el proceso y las conclusiones.

Cuando el objetivo principal es que el Directorio y la Gerencia dispongan de información actual sobre las tendencias y las fuerzas que están operando en el sector de las microfinanzas, es útil contar con la presencia de un experto externo que pueda exponer de manera clara los retos principales del sector en la región y pueda facilitar la discusión. Asimismo, cuando las jornadas estén pensadas para que el Directorio y la Gerencia tengan oportunidad de repensar la visión de la IMF será útil seleccionar un facilitador con experiencia en metodologías adecuadas para captar las ideas y las visiones del grupo.

periódicamente unas jornadas de planificación estratégica en las que el Directorio pueda definir de manera adecuada las prioridades de la IMF (Cuadro 5).

El Directorio debe dirigir la estrategia de la institución pero es fundamental que haya un trabajo muy estrecho con la Gerencia y otros grupos para garantizar que se mantenga en todo momento una coherencia dentro de la institución entre la estrategia planteada y la realidad operativa existente. Es importante, por tanto, que el Directorio involucre en el proceso de planificación estratégica a la Gerencia y a su equipo ya que son en última instancia las personas que se encargarán de desarrollar e implementar la estrategia fijada. El Directorio debe tomar decisiones sobre la dirección que debe tomar la institución, los objetivos a alcanzar y la estrategia para conseguirlo, pero es importante que sea la Gerencia quien defina con su equipo el plan operativo más adecuado para implementar la estrategia fijada.

Dada la estrecha colaboración que el Directorio debe mantener con la Gerencia para el desarrollo e implementación de la estrategia de la organización es fundamental que exista una total sintonía entre ambos órganos. Entre las funciones del Directorio estará también, por tanto, la contratación del Gerente General, la fijación de sus metas y su remuneración. Será también responsabilidad del Directorio reemplazar al Gerente General cuando se considere que éste no cumple los requisitos necesarios para hacer frente a los retos de la institución. Puesto que sustituir a un Gerente es una decisión compleja es clave que el Directorio tenga preparado un estudiado plan de transición para que los relevos en la Gerencia puedan realizarse de manera adecuada.

2.- Seguimiento y supervisión

El Directorio tiene también la responsabilidad de dar seguimiento y evaluar el desempeño de la institución para poder hacer frente a cualquier tipo de riesgo y ser capaz de proteger a la institución en tiempos de crisis. El Directorio debe medir periódicamente el rendimiento de la institución, buscar la manera de implementar mejoras en aquellas áreas que presenten mayor riesgo, identificar los riesgos asociados a su actividad y definir las políticas de manejo preventivo de los mismos. El Directorio debe asegurarse que dispone de toda la información necesaria para tomar sus decisiones. Es importante, por tanto, que haya indicadores claros que permitan evaluar el desempeño de la institución y comparar su rendimiento con el de otras organizaciones de características similares para poder así identificar las áreas de mayor debilidad.

En el Cuadro 3, se comentó sobre el trabajo de la Social Performance Task Force para desarrollar indicadores que permitan medir el impacto social. De la misma manera que el Directorio debe dar seguimiento y fijar metas respecto al impacto social, es igualmente importante que existan indicadores y metas que permitan evaluar el desempeño financiero. Para que exista un buen gobierno el Directorio debe fijar como unas de sus metas prioritarias disponer de una información adecuada y fiable que permita conocer la situación financiera de la entidad y comparar el desempeño con el de otras IMF similares. Cada Directorio debe determinar la información que se necesita y la frecuencia requerida, pero es importante que existan informes financieros, operativos y de riesgo que permitan un seguimiento periódico y adecuado de la institución (Cuadro 6).

En este sentido, instituciones microfinancieras como Bancamía incluyen dentro de sus Códigos de Buen Gobierno un apartado sobre los procedimientos de control interno que tratan los parámetros general del sistema, su estructura, efectividad y monitoreo y pueden constituir un buen ejemplo a la hora de definir un mecanismo de evaluación y control del órgano de gobierno⁵.

5 Bancamía, (2010) "Código de Buen Gobierno Corporativo" http://www.bancamia.com.co/pdf/PC-CGC-Codigo-de-Gobierno-Corporativo_03032010_1.pdf

Cuadro 6 - Estándares e indicadores (SEEP Frame)

En los últimos años el Small Enterprise Education and Promotion Network (SEEP) ha llevado a cabo un esfuerzo sustancial para desarrollar e implementar estándares uniformes de informes e indicadores para el sector de las microfinanzas que cumplan con todas las normas internacionales de contabilidad. En 2005 el SEEP publicó el documento “Cómo medir el desempeño de las instituciones de microfinanzas: un marco para la elaboración de informes, análisis y monitoreo” un texto de consenso en la industria que contó con la colaboración de cientos de profesionales, donantes, inversores y otros actores del mundo de las microfinanzas. Se trata de una herramienta útil para que las IMF puedan elaborar estados financieros uniformes y medir a través de 18 indicadores el desempeño en cuatro áreas: i) sostenibilidad y rentabilidad; ii) gestión de activos y pasivos; iii) calidad de la cartera; y iv) eficiencia y productividad.

Junto con el documento se acompaña un sencillo software gratuito en base en Excel que puede ayudar a las IMF a desarrollar sistemas de seguimiento de su desempeño conformes con estándares internacionales. En la actualidad el SEEP, en colaboración con más de 100 organizaciones interesadas, está inmerso en el proceso de actualización de los estándares presentados en 2005 en los que se incluirán los nuevos estándares y pautas de International Accounting Standards Board (IASB), Basilea II e International Financial Reporting Standards (IFRS). Tanto el documento como el software pueden descargarse gratuitamente en www.seepnetwork.org/section/frame/. A través de la web www.reportingstandards.org se puede obtener información actualizada de los avances en el proceso de actualización de los estándares.

3.- Control del cumplimiento ético, normativo y legal

El Directorio es también el órgano responsable de garantizar el cumplimiento de los estándares éticos y las obligaciones legales de la entidad. Como en muchas otras áreas, el Directorio puede delegar en el Gerente General la autoridad necesaria para garantizar el cumplimiento de las normas y la rectitud de la institución. A pesar de ello, es importante que el Directorio establezca mecanismos de control que le permitan asegurar el cumplimiento de las normas, leyes y regulaciones a las que esté sujeta la institución. En este sentido, es considerada una buena práctica que exista en la IMF un **Código de Ética y de Conducta**, aprobado por el Directorio, que fije entre otras cosas la política de prevención de conflictos de interés y los principios éticos por los que debe regirse la organización así como el conjunto normativo propio de toda entidad financiera.

El Código de Ética y de Conducta permite fomentar las actitudes y comportamientos más adecuados para impulsar el crecimiento y fortalecimiento de la IMF, y pautar los criterios de actuación precisos para la toma de decisiones dentro de una buena fe contractual para garantizar la integridad corporativa. En este sentido, el mantenimiento y crecimiento de la entidad se fundamenta en la gestión de la reputación de sus integrantes por lo que el Código deberá ser conocido y aceptado por todos los miembros de la IMF a través de programas de capacitación y de difusión que permitan dar a conocer los valores y principios contenidos en el mismo (Cuadro 7).

Cuadro 7 - Código de Gobierno Corporativo y Código de Conducta y Ética de la Fundación Microfinanzas BBVA

La Fundación Microfinanzas BBVA (www.mfbbva.org) da una gran importancia al desarrollo de valores éticos en las entidades de su Red. Para lograrlo, la Fundación propone a las IMF que forman parte de su Red un Código de Gobierno Corporativo y un Código de Conducta comunes. El Código de Gobierno Corporativo de la Red contiene una serie de buenas prácticas, normas y principios que la Fundación, de acuerdo con los estándares y las buenas prácticas generalizadamente aceptados a nivel internacional, considera deseables para el buen gobierno de la Red y de cada una de sus entidades. En concreto, el Código tiene los siguientes apartados:

- Ámbito de aplicación.
- Valores éticos.
- Actitudes y comportamientos personales.
- Apoyo de las entidades a sus empleados.
- Actitudes y comportamientos en relación con los clientes, con otros empleados, proveedores, con la IMF, con las instituciones y mercados.
- Mecanismos para garantizar el cumplimiento del Código.

Por su parte, el Código de Conducta es una herramienta que supone el compromiso explícito de las IMF con la integridad y la ética profesional que busca fomentar actitudes y comportamientos adecuados para el fortalecimiento de las entidades. Bancamía, entidad colombiana miembro de la Red de IMF de la Fundación Microfinanzas BBVA fue una de las primeras entidades que adoptó y desarrolló su propio Código de Conducta. El documento completo del Código de Conducta adoptado por Bancamía puede consultarse en: http://www.bancamia.com.co/pdf/nuevos_pdf/codigo_de_conducta_y_etica.pdf

Entre las actitudes y comportamientos que ponen en evidencia la integridad personal, los profesionales de la Fundación y de las entidades de la Red deben destacar por su profesionalidad y dedicación, tanto en los procesos como en la gestión de los resultados como en su relación con clientes, proveedores e instituciones y mercados.

Por este motivo, es importante que todos los empleados lo conozcan, respeten y asuman, así como que se familiaricen con sus contenidos, que sean tratados cuidadosamente en las actividades de formación a todos los profesionales de la IMF y que sean incorporados a la cultura común.

Además, para el seguimiento del Código, la Fundación Microfinanzas BBVA impulsará la creación de Comités de Cumplimiento en cada entidad de la Red, procurando que estén integrados por directivos pertenecientes a aquellas áreas en las que resulta más habitual detectar la sensibilidad en la aplicación de las normas y criterios de actuación (servicios jurídicos, cumplimiento, auditoría interna y recursos humanos). Las aportaciones regulares de estos Comités serán de gran utilidad para que la IMF pueda seguir impulsando las pautas y criterios más adecuados en beneficio de todas las entidades de la Red.

Las IMF deben tomar consciencia de que la sostenibilidad y el crecimiento de la Red tiene como uno de sus pilares fundamentales la gestión de la reputación de sus integrantes. Por este motivo, a través de valores universalmente aceptados y de la necesidad de preservar la objetividad profesional en la toma de decisiones, el Código de Conducta debe ser ante todo un instrumento que permita pautar los criterios de actuación preciosos para que las decisiones que se adopten sean lo más coherentes con la misión y visión de la IMF. En cualquier caso, el Directorio deberá buscar que se fomente una cultura de excelencia en dos direcciones: anticipando todo aquello que, por atentar contra la ética, puede acabar estando prohibido e impulsando los estándares de conducta más exigentes del mercado.

Por último, este Código deberá ser adoptado formalmente por el Directorio de la IMF, que además, debe asegurarse de que se establecen los cauces necesarios para su difusión.

El Directorio debe ser muy exigente en el cumplimiento de los estándares éticos y de las políticas internas establecidas en el código ético de la IMF. El nivel de exigencia debe empezar por el propio Directorio que debe ser riguroso en el respeto a los procedimientos fijados en áreas como la contratación de nuevo personal o el otorgamiento de créditos. Las circunstancias que pueden dar lugar a conflictos de interés deben estar muy bien identificadas por la IMF y el Directorio debe establecer políticas claras sobre cómo deben manejarse estas situaciones (Cuadro 8).

Cuadro 8 - Conflictos de interés

Los conflictos de interés pueden surgir cuando un miembro del Directorio o del personal de la IMF tiene la oportunidad de influir en el negocio o en la toma de decisiones de manera que esto genere una ventaja o algún tipo de ganancia personal. Los conflictos de interés no siempre derivan en situaciones ilegales. Es más, es normal que el Directorio enfrente a menudo situaciones en las que pueden existir conflictos de interés. El reto es identificar dichas situaciones para que éstas no afecten ni pongan en duda la integridad de la institución. Situaciones comunes que pueden originar conflictos de interés en una IMF son:

- Préstamos de la entidad a Directores o familiares.
- Directores sirviendo en Directorios de varias entidades cuyos intereses pueden, en algún momento, estar enfrentados.
- Transacciones comerciales de cualquier tipo con Directores o familiares (compras de suministros, activos, consultorías, etc.).

Los conflictos de interés son algo habitual en el devenir de cualquier organización. El reto es ser transparente cuando estas situaciones se producen y minimizar los posibles impactos negativos que estas situaciones pudieran generar. Es importante que cada nuevo Director revele cualquier posible conflicto de interés cuando se incorpore al Directorio de la institución. En caso de que un miembro del Directorio tenga un conflicto de interés en un tema específico debería abstenerse de participar en las discusiones o en la toma de decisiones relativa a ese asunto e informar de ello al resto de miembros del Directorio.

4.- Representación de la institución / Liderazgo

Finalmente, el Directorio debe tener un papel importante en el desarrollo y mantenimiento de relaciones con los distintos grupos de interés, incluyendo las autoridades regulatorias, los donantes, los inversores y las redes. El Directorio puede jugar un papel determinante en mantener la reputación de la institución y en conseguir una base de fondeo diversificada que permita la consecución de los objetivos de la institución. Para ello, es importante que el Directorio ejerza un liderazgo claro que favorezca una armónica relación con los distintos actores que participan en el sector de las microfinanzas y ayude a la IMF a llevar a cabo su misión.

Las habilidades directivas y las capacidades de liderazgo son cualidades que deben estar presentes en el Directorio. Aunque son todavía pocos los programas específicos para potenciar el liderazgo en el ámbito de las microfinanzas, existen algunas iniciativas interesantes que pueden ayudar al Directorio a desarrollar sus habilidades directivas (Cuadro 9).

Cuadro 9 - Formación en Liderazgo

La Universidad de Harvard conjuntamente con ACCION International ofrece desde hace unos años un programa de seis días para líderes en el ámbito de las microfinanzas. El Harvard Business School-ACCION Program on Strategic Leadership in Microfinance busca potenciar los roles de liderazgo y puede ser una buena oportunidad para algunas IMF interesadas en fortalecer las capacidades y habilidades de sus Directorios. (www.accion.org/hbs).

De manera similar el Centro para el Liderazgo en Microfinanzas del Banco Mundial de la Mujer ofrece con el apoyo de la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania varios talleres e iniciativas destinadas a desarrollar las habilidades directivas y de liderazgo en el sector de las microfinanzas (<http://leadership.swwb.org/>).

Composición del Directorio

La composición del Directorio debe permitir que el proceso de toma de decisiones y de supervisión de la Gerencia sea lo más eficiente posible. Es importante, que en función de las necesidades específicas de cada institución se articule un Directorio que responda al contexto y a las exigencias propias del entorno en el que se está operando. Las necesidades de una institución pueden variar también en función del momento de desarrollo en el que se encuentre la entidad. A la hora de formar su Directorio, la entidad deberá considerar dos variables. Por un lado, la flexibilidad suficiente para formar el Directorio más adecuado a sus necesidades y, por otro, las crecientes exigencias por parte de las autoridades reguladoras en cuanto a su composición. Más allá de las especificaciones propias de cada contexto, es importante que en la composición del Directorio se consideren los siguientes factores:

- Tamaño del Directorio.
- Perfil de los Directores.
- Tipos de Directores.
- Mandato de los Directores.

1.- Tamaño del Directorio

Se debe fijar un número de Directores que permita tener discusiones provechosas y tomar decisiones adecuadas. En aquellas IMF más grandes es recomendable que el tamaño permita gestionar el trabajo de los distintos comités de forma adecuada. No hay una regla que fije el tamaño óptimo de un Directorio ya que depende en gran medida de la realidad de cada institución. Es necesario que el Directorio sea suficientemente grande como para incluir todas las habilidades y las capacidades necesarias para guiar y supervisar la institución de forma adecuada. Por otro lado, es igualmente importante que el número de Directores sea suficientemente pequeño como para que haya una participación elevada y un nivel de involucramiento adecuado para permitir un proceso de toma de decisiones ágil y eficiente.

Es preferible que las decisiones dentro del Directorio se tomen por consenso pero, en previsión de una eventual situación que tenga que resolverse mediante votación, es recomendable que el número de Directores sea impar. Como se ha mencionado anteriormente, no existe un número ideal, pero un Directorio de entre 5 y 9 miembros suele tener un tamaño con el que la mayoría de IMF funcionan adecuadamente⁶. Directorios con menos de 5 miembros presentan dificultades puesto que es difícil encontrar la diversidad y las capacidades necesarias en un grupo tan pequeño y, es difícil que con un grupo de menos de 5 personas se pueda encontrar el quórum necesario para tomar decisiones. Por otro lado, Directorios de más de 9 personas, a no ser que sean entidades muy grandes y con muchos Comités, suelen ser difíciles de gestionar y no suelen contar con el nivel de cohesión necesaria para que el Directorio actúe de forma consensuada. En situaciones excepcionales y de gran complejidad que requieran un nivel de atención especial por parte del Directorio, como puede ser la transformación para la regulación o un proceso de fusión, puede resultar conveniente ampliar temporalmente el número de miembros para garantizar que el Directorio cuenta con la capacidad necesaria para guiar con éxito a la institución durante dicha situación.

2.- Perfil de los Directores

El Directorio debe estar formado por personas con la experiencia necesaria para conseguir guiar a la institución en el logro de sus objetivos. Puesto que el Directorio actúa como grupo en la toma de decisiones es importante que a la hora de seleccionar los perfiles más adecuados se piense en las habilidades y características que no están en ese momento suficientemente representadas en el grupo. Lo importante es que el Directorio

⁶ Mersland y Strøm, en un estudio reciente en el que utilizaron una muestra de 226 IMF de 57 países, encontraron que el tamaño medio del Directorio era de 7,45 miembros y el número medio de reuniones era de 7,32 al año. Mersland, Roy y R. Øystein Strøm (2007), "Performance and corporate governance in microfinance institutions", Agder University, Noruega. MPRA paper no. 3888. Puede descargarse en: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/3888>

esté equilibrado y contenga todas las cualidades necesarias para guiar con éxito a la institución. De manera más específica, conviene que las IMF cuando formen o renueven sus Directorios tengan presentes los siguientes aspectos:

- Capacidades y habilidades profesionales. El Directorio debe tener miembros con los conocimientos técnicos adecuados para hacer frente a las prioridades estratégicas de la institución. En una IMF es básico que en el Directorio haya personas con amplios conocimientos financieros, sensibilidad social, buen manejo de las relaciones públicas, capacidad para interactuar con inversores y donantes, conocimientos legales y familiaridad con el sector microfinanciero. No todas las personas que participen en el Directorio deben tener experiencia en todas estas áreas, pero es importante que el Directorio como grupo disponga de estos conocimientos.
- Grado de diversificación. Es importante que el Directorio tenga miembros que además de estar capacitados técnicamente, aporten distintas perspectivas, experiencias y valores. Promover la diversidad de género, de etnia o de origen geográfico en el Directorio es considerada una buena práctica ya que permite establecer políticas considerando distintas perspectivas, enriqueciendo al mismo tiempo el proceso de toma de decisiones. La búsqueda de diversidad en el Directorio, no debe hacerse, no obstante, a costa de disminuir el nivel de exigencia respecto las calificaciones o habilidades profesionales requeridas.
- Niveles de motivación y de liderazgo. Conviene que el Directorio esté formado por personas que estén altamente comprometidas con la misión de la institución. Asimismo, es importante que los directores tengan el tiempo y la energía necesarios para participar activamente en las reuniones. Disponer de Directores apasionados y con capacidad para motivar y ejercer un liderazgo efectivo es un aspecto importante para cualquier institución. Las habilidades comunicativas, las experiencias previas de liderazgo o las capacidades para construir consensos son todas ellas habilidades que contribuyen en la formación de un buen Directorio.

3.- Tipos de Directores

Además del tamaño del Directorio y del perfil de los Directores es importante que se considere el tipo de relación que los miembros del Directorio tienen con la institución. Se pueden distinguir tres tipos de Directores:

- Directores Internos que son también empleados de la IMF.
- Directores Afiliados que son inversores o miembros ligados a un grupo de interés específico.
- Directores Externos que son miembros totalmente independientes.

Tener Directores Internos en el Directorio, normalmente el Gerente General, puede proporcionar información valiosa puesto que son miembros con un conocimiento muy profundo de la institución. Sin embargo, tal y como se ha comentado, la Gerencia ha de responder ante el Directorio. Por tanto puede ser problemático que el Gerente sea a su vez miembro de pleno derecho de este órgano ya que se podría dar un posible conflicto de interés. Por este motivo, es más recomendable que el Gerente esté presente en el Directorio con voz pero sin voto. De esta manera se facilita el flujo de información entre la Gerencia y el Directorio manteniendo una separación clara entre ambos órganos. Independientemente de la condición en la que el Gerente General participe es recomendable que existan espacios en las reuniones del Directorio en los que esté presente el Gerente General para que el Directorio pueda sentirse libre para tratar cualquier tema. Algunas entidades reservan incluso un espacio de tiempo dentro de cada reunión del Directorio en la que no participa el Gerente General.

Por otro lado, los Directores Afiliados, que están vinculados o representan de algún modo a los inversores u otros grupos de interés, ofrecen un alto nivel de compromiso con la institución. A pesar de que estos Directores hayan sido nombrados por su vinculación a un determinado grupo, es importante que cada Director tome sus decisiones única y exclusivamente en interés de la institución y no simplemente como representante de un determinado inversor o grupo de interés. Los Directores Afiliados suelen ser los miembros más comunes en un Directorio. Conviene no obstante que el compromiso que tienen este tipo de Directores se vea también equilibrado con la presencia en el Directorio de miembros totalmente independientes.

Finalmente, los Directores Externos tienen un papel fundamental a la hora de aportar objetividad por lo que es importante que se garantice que sean totalmente independientes y no estén ligados a ningún grupo de interés específico. Contar con Directores Externos se considera una práctica de buen gobierno ya que incrementa la independencia y objetividad del Directorio.

4.- Mandato de los Directores

Establecer límites a los mandatos de los Directores resulta beneficioso para el buen gobierno de la entidad. Limitar los mandatos facilita la rotación y permite sustituir más fácilmente a aquellos Directores que no tengan el nivel de participación o el rendimiento esperado. Para conservar la memoria institucional y la experiencia acumulada y garantizar que la rotación de los miembros no altera la cohesión del Directorio como grupo es aconsejable que se establezcan mandatos renovables de tres o cuatro años y que se fije un sistema de rotación que permita ir sustituyendo cada año sólo a una pequeña parte del Directorio. Es importante, además, que los miembros del Directorio asuman que la renovación en sus cargos no es algo automático sino que va a depender de las necesidades de la institución en cada momento y del propio rendimiento de la persona.

Selección, nombramiento y remuneración de Directores

Tal y como se ha visto en las secciones anteriores, conseguir una composición adecuada del Directorio requiere tener presente muchas variables. El reclutamiento y selección de Directores es un proceso complejo que debe abordarse con transparencia y de forma concienzuda. Por tanto, es importante que exista un proceso bien planificado para reclutar nuevos miembros. Dada la importancia de esta tarea es habitual que en muchas IMF se cree un Comité de Nombramientos para que un grupo de Directores, a veces apoyados por algún miembro externo, lo lleven a cabo. En líneas generales el proceso para reclutar nuevos miembros del Directorio debería seguir los siguientes pasos:

1. **Establecer cuáles son las capacidades y habilidades que la IMF necesita en ese momento.** Lo primero que tiene que tener muy claro una IMF a la hora de buscar nuevos miembros es qué se está buscando. Difícilmente se hará una buena selección si no se tiene claro cuáles son las cualificaciones y habilidades que la institución necesita reforzar. Deben establecerse los criterios buscados y seleccionar aquellas cualidades que puedan ayudar al Directorio a funcionar mejor. La lista de criterios va a ser diferente para cada institución y variará a medida que la institución vaya cambiando. Es importante que cuando se busque a un perfil muy específico como por ejemplo a un nuevo Director con mucha experiencia financiera para formar parte del Comité de Riesgos, no se olviden las otras características generales que todos los miembros del Directorio deben tener.
2. **Seleccionar un grupo de candidatos para cada una de las vacantes existentes en el Directorio.** En caso de que se esté buscando reclutar a varios nuevos miembros es importante que se haga un proceso específico para cada uno de los perfiles buscados. Es importante buscar que el proceso sea lo más competitivo posible para intentar atraer a los mejores candidatos. Disponer de una descripción de las habilidades y el perfil que se está buscando facilita el proceso de selección. Los miembros del Directorio, o incluso el Gerente General, pueden sugerir nombres pero es también útil que la institución dé a conocer que busca un determinado perfil. A través de los discursos públicos, las publicaciones de la entidad o las conexiones de los miembros del Directorio se puede dar a conocer abiertamente que se está buscando un determinado perfil e invitar a que las personas que cumplan con los requisitos establecidos a presentar su candidatura. Es útil en este caso, mantener una lista actualizada de potenciales candidatos que incluya las habilidades específicas que la persona puede traer a la institución.
3. **Conocer a los candidatos y darles a conocer la entidad.** Es importante que los miembros del Directorio conozcan a los potenciales candidatos a Directores y que éstos últimos conozcan la IMF y el nivel de implicación que conlleva el cargo. Disponer de un documento que establezca algunos puntos básicos cómo el número promedio de reuniones que

suele tener un Director cada año, la duración de las mismas o la información que suele analizarse en cada una de las reuniones, suele ser útil para que los candidatos sepan de antemano lo que se espera de ellos. Incluso puede desarrollarse un programa de orientación antes de que un nuevo miembro se incorpore al Directorio que incluya incluso la participación en alguna de las reuniones del Directorio para que la persona pueda evaluar si realmente quiere formar parte. Es importante que todos los Directores estén muy involucrados en el gobierno de la institución por lo que es clave invertir el tiempo necesario para asegurarse que la persona escogida es la idónea.

4. **Formalizar el proceso de incorporación de los nuevos miembros.** Una vez aprobada por la Asamblea la incorporación de un nuevo miembro es importante formalizar el proceso. Muchas IMF exigen a los miembros del Directorio firmar una carta o contrato en el que formalmente se aceptan las responsabilidades que el cargo conlleva (Cuadro 10). Asimismo, es importante que cuando un nuevo miembro se incorpore al Directorio revele cualquier conflicto de interés que pudiera existir y acepte la política de conflicto de interés de la entidad. Una vez dentro es importante que los miembros más antiguos del Directorio faciliten al máximo el proceso de orientación para que el nuevo miembro pueda contribuir lo antes posible al gobierno de la institución.

Seleccionar a las personas adecuadas, es uno de los aspectos más importantes para conseguir un Directorio fuerte y participativo que guíe a la IMF en el cumplimiento de sus objetivos. No seleccionar a las personas adecuadas puede tener graves consecuencias para el buen gobierno de la IMF por lo que es importante que el Directorio dedique el tiempo y el esfuerzo necesario en este proceso (Cuadro 11).

Respecto a la política de remuneración, la Asamblea es la encargada de diseñarla y el Comité de Nombramientos y Compensación de fijar la extensión y cuantía de la retribución, los derechos y compensaciones de contenido económico concretos de acuerdo con dicha política. Cabe mencionar, que existen IMF en las que sus Directores están tan comprometidos no es necesario que haya ningún incentivo económico.

Aunque entre las IMF es muy frecuente que los miembros del Directorio no reciban remuneración por su trabajo, es importante tener presente que muchas veces una retribución simbólica puede servir para potenciar un mayor nivel de compromiso del Directorio, algo que es fundamental para que exista un buen gobierno en la institución. En caso de que exista compensación económica suele ser una buena práctica que esta incluya una parte variable estrechamente ligada al cumplimiento de objetivos. En algunas instituciones es habitual, además, pagar una parte fija por la participación de los Directores en las reuniones del Directorio y de los Comités utilizando una tarifa parecida a la que otras personas con el mismo nivel de experiencia suelen percibir en organizaciones similares del mismo país. En caso de que la institución decida no retribuir económicamente

Cuadro 10 - Carta compromiso para incorporación de nuevos miembros al Directorio

Yo, _____, entiendo que como nuevo miembro del Directorio de _____ contraigo una responsabilidad legal y moral que me obliga a hacer el mejor trabajo posible para conseguir los objetivos de la institución. Comparto el objetivo y la misión de la organización y me comprometo a actuar de manera responsable y prudente en el ejercicio de mis funciones.

Cumpliendo con mis responsabilidades como miembro del Directorio me comprometo a:

1. Participar en todas de las reuniones del Directorio, de los Comités en los que forme parte y de otros eventos especiales en los que mi presencia sea requerida.
2. Mantenerme informado sobre lo que sucede en la organización, participando activamente en la toma de decisiones sobre las políticas y los temas propios del Directorio.
3. Aceptar la política de conflicto de interés y comunicar cualquier posible conflicto de interés como miembro del Directorio.
4. Representar a la IMF de manera positiva defendiendo siempre los intereses de la institución.
5. Participar de la planificación estratégica de la IMF y dar seguimiento a su implementación.
6. Apoyar de manera positiva todas las acciones del Directorio incluso en aquellos asuntos en que mi posición sea minoritaria dentro del grupo.

Si por cualquier razón no cumpliera con los compromisos mencionados me comprometo a renunciar de mi posición como miembro del Directorio.

Fecha:

Firmado:

Miembro del Directorio

Cuadro 11 - Grandes nombres en el Directorio

Desde que el sector microfinanciero se popularizó, son muchas las celebridades que se han involucrado en él uniéndose a distintas instituciones de microfinanzas como miembros de sus Directorios. Algunas instituciones creen que incorporar personas relevantes al Directorio les aporta prestigio y credibilidad con el convencimiento de que esto puede facilitar el acceso a fondeo y generar una relación más fluida con las autoridades reguladoras. Sin embargo, esto no siempre es así y la inclusión de celebridades en el Directorio puede terminar siendo una práctica perjudicial para la entidad. Una razón es que con frecuencia estas personas no se presentan a las reuniones que celebra el Directorio porque no lo permiten sus complicadas agendas y, en definitiva, no cuentan con el tiempo suficiente para participar en la dirección de la entidad. Todo el aparente prestigio ganado inicialmente por la composición de un Directorio con grandes nombres puede perderse si la institución presenta un pobre desempeño fruto de una falta de dirección.

De manera similar, es habitual invitar a los donantes al Directorio; muchas veces partiendo del supuesto de que de esta manera se aumentan las probabilidades que el donante incremente su contribución económica en la institución. En la práctica, en muchas ocasiones, los donantes o inversores - especialmente si son internacionales - no quieren o pueden participar en las reuniones, lo que provoca que las discusiones y tomas de decisiones se lleven a cabo sin el nivel de análisis mínimo requerido para el buen gobierno de la institución.

Todas las organizaciones merecen tener miembros activos en su Directorio. En lugar de solamente buscar personajes famosos y acaudalados para integrar al Directorio, las instituciones deberían poner el mismo énfasis o más en seleccionar miembros con las capacidades profesionales y pasión por la misión de la institución y que, a su vez, tengan el tiempo y la energía suficiente para participar activamente en las reuniones.

Si una institución tiene acceso a personas famosas que por su prestigio o conexiones puede aportar cosas útiles a la institución es legítimo que se intente atraer a esta persona a la institución. Sin embargo, es mejor que se busquen otras fórmulas de vincularlas sin incluirlas en el Directorio si se intuye que, no tienen las habilidades y el tiempo para participar activamente en las reuniones. Se puede, por ejemplo, crear un Consejo Asesor o alguna otra figura más honorífica, como un Patronato de Honor, para sacar provecho de estas conexiones sin necesidad de poner en riesgo el buen gobierno de la institución.

a los miembros del directorio es importante que existan, como mínimo, unos beneficios no monetarios claros que ayuden a estrechar la relación de los Directores con la institución, puesto que es fundamental que los miembros del Directorio estén motivados para dedicar su tiempo y experiencia a la institución.

Evaluación y formación del Directorio

El Directorio debería evaluar regularmente su propio desempeño para asegurarse de que está cumpliendo adecuadamente con sus obligaciones y para identificar posibles áreas de mejora. Se trata de una práctica que favorece el buen gobierno de la institución ya que permite un mayor nivel de control y contribuye al desarrollo de las habilidades de los Directores. Para que haya una buena evaluación es importante que previamente se hayan establecido responsabilidades y objetivos específicos tanto para el Directorio como grupo como para cada uno de los Directores individualmente. Establecer un mecanismo para que regularmente se pueda revisar el desempeño permite identificar las debilidades del Directorio y de cada uno de sus miembros, lo cual es un paso previo fundamental para el desarrollo de cualquier plan formativo posterior. En el Anexo A se presenta un cuestionario de autodiagnóstico que puede ayudar a las IMF a evaluar las principales debilidades de su Directorio así como la idoneidad de las prácticas de gobierno corporativo de la institución.

Introducir determinados hábitos en el funcionamiento de las reuniones, tales como llevar un control abierto y público de la asistencia de los Directores a las reuniones, permite evaluar de manera regular el desempeño y compromiso de los miembros del Directorio. De manera más formal, es conveniente que periódicamente, al menos una vez al año, el Directorio lleve a cabo evaluaciones internas de su rendimiento. El Directorio, también podrá crear una Comisión de Gobierno Corporativo que se encargue de evaluar anualmente al Directorio (tal y como se describe en el siguiente apartado).

Asimismo, el Directorio deberá contrastar los resultados obtenidos con las metas fijadas inicialmente y revisar aquellos aspectos que puedan ser susceptibles de mejora, tales como el tipo de información recibida antes de las reuniones o la frecuencia y eficiencia de las mismas. Con el objetivo de fomentar la transparencia dentro de la institución y potenciar la mejora continua del Directorio puede ser útil elaborar un pequeño informe sobre las actividades llevadas a cabo por el Directorio que refleje la energía y el tiempo que los miembros del Directorio han dedicado a la institución.

En determinadas ocasiones puede ser útil que el Directorio se apoye en consultores externos para realizar una evaluación más exhaustiva que incorpore perspectivas nuevas sobre cómo mejorar el desempeño. De nuevo, la evaluación debe ser tanto del Directorio como grupo

como de cada uno de los Directores individualmente. Evaluar a cada director de manera individual puede ser un tema delicado que puede generar tensiones en el Directorio. Es importante que se maneje el proceso de evaluación de los Directores de manera adecuada, intentando minimizar los riesgos de que el proceso se convierta en una fuente de conflictos dentro del Directorio. Utilizar un sistema de autoevaluación de cada miembro o un modelo de evaluación cruzada y anónima entre los propios miembros del Directorio son opciones que pueden facilitar la evaluación individual de cada uno de los miembros.

Una vez identificadas las debilidades del Directorio como grupo y de cada uno de sus miembros de manera individual, conviene llevar a cabo un plan de formación para reforzar aquellas áreas que así lo requieran. La formación puede llevarse a cabo a través de sesiones de capacitación en temas específicos conducidas por personal experto de dentro o fuera de la institución o puede también a través de programas externos de formación encaminados a desarrollar habilidades directivas más generales.

Muchas veces las visitas de campo de los miembros del Directorio a los clientes de la institución o acompañar a un oficial de crédito en su trabajo puede ser una forma útil de mantener a los miembros del Directorio bien conectados con la realidad de la institución. Finalmente, es recomendable que, en la medida de lo posible, los Directores visiten otras instituciones para poder analizar modelos de trabajo diferentes y aprender de ellas.

Roles dentro del Directorio

Para facilitar la distribución de tareas y funciones dentro del Directorio es recomendable que entre todos los Directores se elija un Presidente, un Vicepresidente y un Secretario. La figura del Presidente del Directorio es especialmente relevante ya que es la cara visible de la institución y junto al Gerente General es la persona que ejerce un papel más destacado en la representación de la institución. También, sobre el Presidente recae la responsabilidad de fijar el orden del día de las reuniones del Directorio y garantizar la eficiencia de éstas por lo que es importante que se elija a una persona con habilidades comunicativas y facilidad para construir consensos. El Presidente debe, además, fomentar la participación de todos los miembros del Directorio y escoger a los Presidentes de los distintos Comités. El Presidente del Directorio debe mantener siempre una visión amplia dejando los problemas que surjan en el día a día a cargo del Gerente General.

Un Presidente efectivo debe ejercer un liderazgo claro en el Directorio por lo que es importante que se elija a una persona con gran visión y capacidad para adaptarse a entornos cambiantes. Además de las habilidades y capacidades comunicativas es importante que el Presidente disponga de facilidad para las relaciones públicas y la planificación estratégica.

Tal y como se ha comentado anteriormente, en algunas IMF es frecuente que el Gerente General forme parte del Directorio. En este caso, se recomienda que el puesto de Presidente del Directorio no lo ocupe el Gerente General de la institución ya que esto dificultaría enormemente la separación de poderes entre Gerencia y Directorio y, por consiguiente, el buen gobierno de la entidad. Como se comentó anteriormente es conveniente que el Gerente General tenga un rol de facilitador en las reuniones del Directorio y participe de las discusiones con voz pero sin voto. En aquellas instituciones en las que el Gerente General sea miembro de pleno derecho del Directorio es recomendable que no ocupe la presidencia del Directorio.

Junto con el Presidente es conveniente que entre los miembros del Directorio se elija un Vicepresidente y un Secretario. La función principal del Vicepresidente es la de sustituir al Presidente en caso de ausencia de éste. En algunos casos el Directorio puede encomendar otras funciones específicas al Vicepresidente, pero la razón principal por la que es importante tener la figura del Vicepresidente en el Directorio es para evitar que en caso de ausencia del Presidente la actividad del Directorio se vea alterada. Por otro lado, la función principal del Secretario es la de mantener las actas y registros del Directorio y garantizar el cumplimiento de las normas legales, estatutarias y reglamentarias de las decisiones tomadas. El trabajo del Secretario permite dejar constancia de lo debatido en las reuniones. Es aconsejable que la persona elegida para actuar como Secretario tenga conocimientos legales.

Funcionamiento del Directorio

Para que el Directorio funcione de manera efectiva es importante que las reuniones estén bien planificadas y organizadas. Las reuniones han de ser participativas y debe generarse un clima de confianza que permita al Directorio actuar como un órgano colegiado. Para tener reuniones productivas es importante que se prepare, además, una agenda para cada reunión en la que se especifiquen los temas a tratar y el tiempo que se va a dedicar a cada asunto. Además, habrá que preparar con suficiente antelación la documentación que debe enviarse a los Directores para que éstos puedan prepararse adecuadamente para la reunión.

En la conducción de las reuniones el Presidente del Directorio tiene un rol destacado como facilitador. Como se ha comentado anteriormente, idealmente conviene que las decisiones dentro del Directorio se tomen con los consensos más amplios posibles. Construir consensos es a menudo laborioso y, en muchas ocasiones, constituye un proceso no exento de disparidad de opiniones. De nuevo el papel del Presidente para sintetizar distintos puntos de vista y construir puentes de diálogo que lleven al

consenso es importante. En caso de no alcanzarse un acuerdo las decisiones deberían tomarse por votación. Lo habitual es que el Directorio se reúna mensualmente o cada dos meses con trabajo adicional de los comités entre reunión y reunión aunque normalmente la frecuencia de las reuniones vendrá fijada en los estatutos de cada IMF. Es habitual que los Directorios de muchas IMF se reúnan sólo una vez cada tres meses lo que hace difícil muchas veces que el Directorio pueda mantener un seguimiento estrecho de las actividades de la institución. En función del nivel de desarrollo y del momento específico en el que se encuentre la institución pueden ser necesarios un mayor o menor número de reuniones pero es importante que, en cualquier caso, el Directorio establezca un ritmo de reuniones regular que permita un seguimiento adecuado de la institución.

En ocasiones el Directorio puede considerar conveniente invitar a algún empleado específico de la institución a una reunión para aportar información adicional sobre algún tema. Es importante que en estos casos el Directorio siga manteniendo el peso de la reunión sin ceder nunca la toma de decisiones a los empleados.

Las reuniones deberán documentarse adecuadamente por lo que conviene que, después de cada reunión, el Secretario envíe un Acta de la misma a todos los miembros del Directorio en la que se recojan los temas tratados y los acuerdos alcanzados (Cuadro 12). Es conveniente no dejar pasar mucho tiempo y que todos los miembros del directorio reciban un borrador del Acta de la reunión a la semana de que ésta haya tenido lugar para que éstos puedan aprobarla. En el Acta debe incluirse:

- Nombres de los asistentes (lo que permite realizar un seguimiento de la asistencia de cada uno de miembros del órgano de gobierno y evaluar el compromiso de cada uno de ellos en el informe anual de gobernabilidad corporativa que se elabore).
- Copia del orden del día y de cualquier otro material que haya sido enviado a los directores.
- Puntos de vista mantenidos durante la reunión.
- Acuerdos alcanzados.
- En caso de que se haya producido alguna votación, el voto de cada uno de los miembros.
- Fecha, hora de inicio y hora de fin de la reunión.

Cuadro 12 - Ejemplo de Acta de Reunión del Directorio

Nombre de la IMF

(Fecha, hora y lugar)

Miembros del Directorio:

Presentes: AAA, BBB, CCC, DDD, EEE

Ausentes: FFF, GGG

Otras personas presentes:

Gerente General: HHH

Otros: XXX, Auditor interno

- La reunión se inicia a las 4pm con la lectura con la aprobación por unanimidad del Acta de la reunión anterior y la lectura del orden del día.
- El Gerente presenta el informe con el desempeño financiero de la IMF en los últimos meses que fue previamente enviado a todos los miembros del Directorio.
- Para entender las causas del aumento continuado de la morosidad se encarga al Comité de Riesgos un informe específico para analizar la situación y preparar recomendaciones para la próxima reunión.
- Se acuerda abrir dos nuevas sucursales.
- El Auditor Interno presenta resultados de su última auditoría en la que se detecta situación irregular en los créditos otorgados por el director de una de las agencias.
- El Presidente del Comité de Desempeño presenta al resto de miembros del Directorio sus recomendaciones sobre cómo mejorar la medición del impacto social.
- El Gerente General presenta los detalles logísticos de las próximas jornadas de planificación estratégica que se realizarán los próximos días 20 y 21 de Febrero.
- ...
- La reunión termina a las 6:30 pm.

Comités del Directorio

Para cumplir con todas las funciones y responsabilidades propias del Directorio de una IMF es recomendable que se establezcan Comités que permitan tratar con mayor profundidad temas específicos. Los Comités son especialmente útiles para tratar temas complejos o específicos que pueden ser manejados de una manera más eficiente sin la presencia de todos los miembros del Directorio. Para asuntos complejos y habituales en el Directorio de cualquier IMF, como puede ser la determinación del nivel aceptable de riesgo, lo adecuado es constituir un comité permanente que se reúna de forma periódica. Para asuntos más puntuales, lo habitual es constituir un Comité Ad Hoc que funcione de manera temporal hasta que el asunto esté resuelto.

Trabajar en Comités permite aprovechar al máximo la experiencia específica y la disponibilidad de cada uno de los miembros del Directorio. El Directorio delega en los Comités el análisis en profundidad de determinados temas pero sigue siendo el Directorio en su totalidad quien debe aprobar cada una de las decisiones.

Cada institución debe escoger el número de Comités con el que es más conveniente estructurar el trabajo del Directorio. Demasiados Comités pueden generar un número excesivo de reuniones y de dispersión del trabajo. Por el contrario trabajar con muy pocos Comités puede convertir las reuniones del Directorio en largas y tediosas sesiones en las que falte tiempo para tratar todos los temas con la profundidad necesaria para cumplir de manera eficiente con las responsabilidades otorgadas. Independientemente del número, es importante que cada Comité tenga muy bien delimitada sus funciones y las tareas que se deben llevar a cabo.

Cada Comité debe estar formado por al menos dos Directores y, en caso que sea necesario, se puede contar con personal externo especializado para dar apoyo al trabajo específico realizado en cada uno de los Comités. Asimismo, es conveniente que el Presidente del Directorio nombre en cada Comité a un Director para que actúe como Presidente del mismo. El tiempo de los Directores no es ilimitado, por lo que no suele ser conveniente que un mismo Director esté presente en más de dos Comités.

Los Comités más habituales en el Directorio de una IMF son los siguientes⁷:

- **Comité de Riesgos.** Una de las funciones más importantes del Directorio de una IMF es establecer los límites de exposición al riesgo al que se va a someter la entidad. Dada la complejidad de esta función es recomendable que se establezca un comité específico que diseñe las políticas, sistemas, modelos y procedimientos para la eficiente administración de los riesgos a los que se enfrenta la entidad. Establecer un Comité de Riesgos puede ayudar a determinar mejor la frecuencia y tipo de informes que es necesario que se revisen en el Directorio en materia de riesgos. Es

⁷ Para mayor información, puede consultar el Código de Buen Gobierno de Bancamía.

importante que los Directores que participen del Comité de Riesgos tengan la formación y experiencia suficiente como para evaluar correctamente la exposición al riesgo de la institución. Entre las funciones específicas propias de un Comité de Riesgos destacan:

- a) Proponer al Directorio los objetivos, políticas y procedimientos para la administración integral y preventiva de los riesgos.
 - b) Proponer al Directorio los límites de exposición para cada uno de los distintos tipos de riesgos existentes.
 - c) Informar periódicamente al Directorio sobre la exposición al riesgo asumida por la institución en cada momento.
- **Comité de Auditoría.** Su función principal es la de supervisar los mecanismos de control interno existentes y de establecer los procedimientos necesarios para garantizar el cumplimiento de las normas a las que está sujeta la entidad. En las reuniones podrá participar el Auditor Interno y, al menos una vez al año, el Auditor Externo de la entidad. Entre las funciones propias del Comité de Auditoría destacan:
 - a) Revisar la idoneidad de los estándares contables utilizados.
 - b) Evaluar las actividades de los auditores externos e internos.
 - c) Supervisar la integridad de los estados financieros.
 - **Comité de Nombramiento y Compensación.** Su función principal consiste en asistir al Directorio en los asuntos relacionados con el nombramiento, cese y retribución de los miembros del directorio y de la Alta Gerencia de la institución. Entre las funciones propias del Comité de Nombramiento y Compensación destacan:
 - a) Evaluar las cualificaciones e idoneidad de los candidatos potenciales.
 - b) Fijar criterios de evaluación e indicadores que permitan medir el desempeño de los miembros del Directorio.
 - c) Si la Asamblea decidiera compensar a los Directores, proponer un esquema de compensación retributiva del Directorio.
 - d) Proponer un plan de incentivos ligado al cumplimiento de metas para la Gerencia.
 - **Comité de Desempeño Social.** Es recomendable que los Directorios de las IMF vayan otorgando un peso cada vez mayor a todo lo relativo a la medición del impacto. Establecer comités específicos para tratar estos temas es todavía poco frecuente, pero sería recomendable que paulatinamente los Directorios fueran creando comités de medición de impacto para lidiar con todo lo referente a la consecución de las metas

sociales. De manera específica, las funciones de un Comité de Desempeño Social deberían incluir:

- a) Fijar los mecanismos de control y verificación de la función social de la institución.
 - b) Monitorear las tendencias en evaluación, medición y seguimiento del desempeño social en el sector y en la región.
 - c) Establecer políticas para garantizar que la oferta de productos y servicios están en línea con los objetivos sociales de la IMF.
- **Comité de Gobierno Corporativo.** Su función principal consiste en asegurar el cumplimiento de la legalidad y de todo lo concerniente al gobierno corporativo y funcionamiento del Directorio. Además, entre otras competencias, deberá:
 - a) Revisar y evaluar la forma en que el Directorio ha desempeñado sus funciones, desarrollando evaluaciones periódicas.
 - b) Conocer y analizar las posibles situaciones de conflicto de interés específicas de los miembros del Directorio, fijando criterio al respecto.
 - c) Monitorear las negociaciones realizadas por miembros del Directorio con acciones emitidas por la entidad.
 - d) Atender y dar respuesta a las posibles reclamaciones de accionistas, inversores y restantes grupos de interés respecto a las políticas y prácticas de gobierno corporativo de la entidad.

Transparencia informativa y protección del cliente

Cualquier iniciativa encaminada a mejorar el gobierno corporativo debe necesariamente contemplar también la relación de la IMF con sus clientes y el nivel de transparencia informativa existente. La transparencia en la información es un elemento fundamental para el buen gobierno de una institución. Proporcionar de manera sistemática información financiera y de impacto social a instituciones especializadas del sector tales como el Microfinance Information Exchange u otros órganos locales autoregulatorios es una muestra esencial del compromiso de la institución con la transparencia y el buen gobierno. Dar a conocer información actualizada y fácilmente accesible genera además confianza entre los clientes, los inversores y otros grupos de interés de la institución, facilitando, a su vez, la creación de estándares en el sector de las microfinanzas con lo que las instituciones pueden comparar su propio desempeño con el de instituciones similares.

El Directorio debería ir más allá de lo que exige la ley a la hora de facilitar información sobre sus actividades. Una buena práctica es incluir en los informes anuales y semi-anales información que adicional a los estados financieros, incorporando otros aspectos tales como los objetivos estratégicos perseguidos, datos detallados sobre la propiedad de la institución o sobre la

remuneración de los Directores. Mantener información accesible de manera permanente a través de la página web de la entidad o de otros medios es considerada una buena práctica de gobierno corporativo ya que muestra el compromiso de la entidad con la transparencia.

La transparencia informativa también debe estar orientada a proteger al cliente por lo que la IMF debería hacer lo posible para comunicar de manera clara sus tasas de interés y comisiones. Facilitar educación financiera, evitar el sobreendeudamiento, utilizar prácticas de cobro no abusivas, garantizar la privacidad de los datos de los clientes y establecer mecanismos para que éstos puedan presentar sus quejas son también prácticas que la IMF debería promover como parte de su compromiso con el buen gobierno. Existen en la actualidad varias iniciativas para fomentar la transparencia y la protección de los clientes en el sector de las microfinanzas a las que las IMF interesadas podrían fácilmente incorporarse (Cuadro 13).

Cuadro 13 - Algunas iniciativas para el fomento de la transparencia informativa y la protección al cliente en microfinanzas

En octubre de 2009 el Centro de Inclusión Financiera de Accion International lanzó la iniciativa “The Smart Campaign” (www.smartcampaign.org) que busca mejorar las políticas de protección al cliente en el sector de las microfinanzas mediante la promoción de una serie de principios dirigidos a potenciar la transparencia y mejorar el servicio de las IMF.

Por otro lado, la organización MFTransparency inició también recientemente una iniciativa para el fomento de la transparencia en los precios de la industria microfinanciera que consiste en recopilar información sobre los intereses y comisiones cargados a cada producto de préstamo para poder a partir de esta información calcular y difundir la tasa de interés efectiva aplicada (www.mftransparency.org).

Finalmente, es importante mencionar al Microfinance Information Exchange, organización pionera en el fomento de la transparencia en microfinanzas, que mantiene la base de datos más importante del sector para poder dar seguimiento al desempeño financiero y social de más de 1400 IMF de todo el mundo (www.mixmarket.org).

Anexos

Anexo A – Cuestionario de autodiagnóstico

A continuación se presentan una lista de cuestiones que pueden ayudar a cualquier IMF a identificar áreas de mejora en el buen gobierno de su institución. Analizar cuántas de estas afirmaciones son ciertas para su institución puede ayudarle a entender mejor que áreas requieren una mayor atención.

Órgano de gobierno:

Tamaño y composición:

1. Todos los miembros del Directorio están altamente comprometidos con la misión de la institución.
2. El Directorio está estructurado de manera que los intereses de todos los propietarios están justamente representados.
3. El tamaño del Directorio permite reunir todas las habilidades y capacidades necesarias para guiar con éxito la IMF y favorece la toma de decisiones ágiles.
4. La IMF tiene en su Directorio miembros independientes que actúan como directores externos.
5. La IMF tiene un Directorio diverso cuyas miembros además de estar capacitados técnicamente en microfinanzas, aporten distintas perspectivas, experiencias y valores.
6. El Directorio tiene miembros con conocimientos financieros, legales y sociales adecuados para hacer frente a las prioridades estratégicas de la institución.
7. La Presidencia y la Gerencia la ostentan dos personas diferentes.
8. El Gerente está presente en el Directorio con voz pero sin voto.
9. La Gerencia tiene bien delimitadas sus funciones y hay una clara separación entre éstas y las atribuciones propias del Directorio.
10. El Directorio fija metas claras para el Gerente General y fija su remuneración en función de su desempeño.

Reuniones y asistencia:

11. Las reuniones del Directorio están bien planificadas y organizadas, por lo que se envía siempre a los Directores una agenda de la reunión en la que se especifican los temas a tratar, el tiempo que se va a dedicar a cada asunto y la documentación necesaria para preparar las discusiones.

12. Los procesos y procedimientos utilizados para convocar la Asamblea facilitan la participación y garantizan que los socios disponen de la información necesaria para preparar las reuniones.
13. El Directorio mantiene un ritmo de reuniones regular que permita un seguimiento adecuado de la institución.
14. Las reuniones del Directorio se documentan adecuadamente mediante la elaboración de un Acta en la que se recogen los temas tratados y los acuerdos alcanzados que es enviada a todos los miembros del Directorio pocos días después de cada reunión.
15. El Directorio dispone de toda la información necesaria para tomar sus decisiones y compara su rendimiento con el de otras organizaciones de características similares para poder identificar las áreas de mayor debilidad.
16. Todos los miembros del Directorio dedican el tiempo y la energía necesarios para participar activamente en las reuniones. La asistencia mínima a las reuniones se establece en los estatutos de la IMF.
17. La IMF dispone de un Directorio capaz de guiar a la entidad en las cuestiones estratégicas y delega en la Gerencia las cuestiones operativas.
18. El Directorio actúa como bloque ya que cada Director toma sus decisiones única y exclusivamente en interés de la institución y no simplemente como representante de un determinado inversor o grupo de interés.

Renovación e incorporación de nuevos miembros:

19. Hay límites a los mandatos de los Directores para facilitar la rotación y poder sustituir más fácilmente a aquellos directores que no tengan el nivel de participación o el rendimiento esperado.
20. La IMF dispone de un proceso bien planificado para reclutar nuevos miembros que es periódicamente revisado por el Comité de Nombramiento y Compensación.
21. El proceso de selección de nuevos Directores se desarrolla de forma profesional en función de las habilidades y el perfil requerido.
22. El proceso de incorporación al Directorio se formaliza mediante la firma de una carta de compromiso por parte de los nuevos directores en la que se detallan las responsabilidades del cargo.
23. La IMF dispone de un programa de orientación específico para facilitar la incorporación de nuevos miembros en el Directorio.
24. El Directorio tiene establecido plan de transición para que los relevos en la Gerencia puedan realizarse de manera adecuada.

Medición del desempeño:

25. El Directorio periódicamente da seguimiento y evalúa el desempeño de la institución y busca la manera de implementar mejoras en aquellas áreas que presenten mayor riesgo.
26. Existe un sistema de medición del desempeño que permite identificar regularmente las debilidades del Directorio y de cada uno de sus miembros.
27. El Directorio participa activamente en el desarrollo y mantenimiento de relaciones con los distintos grupos de interés, incluyendo autoridades regulatorias, donantes, inversores y redes.
28. La IMF tiene un Directorio diverso cuyas miembros además de estar capacitados técnicamente, aporten distintas perspectivas, experiencias y valores.

Estructura del Directorio:

29. Existe un equilibrio de poder entre los órganos de gobierno de la institución que permite un adecuado sistema de toma de decisiones y de control.
30. La IMF dispone de un Comité de Riesgos que establece los límites de exposición para cada uno de los distintos tipos de riesgos existentes .
31. El Directorio tiene constituido un Comité de Auditoría para supervisar los mecanismos de control interno existentes y establecer los procedimientos necesarios para garantizar el cumplimiento de las normas a las que está sujeta la entidad.
32. El Directorio cuenta con un Comité de Nombramiento y Compensación que asiste al Directorio en los asuntos relacionados con el nombramiento, cese y retribución de los miembros del directorio y de la Alta Gerencia de la institución.
33. El Directorio tiene constituido un Comité de Gobierno Corporativo que vela por el cumplimiento del código de buen gobierno y conducta de la IMF.
34. La IMF otorga una gran importancia a la medición del impacto social y dispone de un Comité específico de Desempeño Social para supervisar la consecución de las metas sociales.

Ética, conducta y conflicto de interés:

35. La IMF dispone de un Código Ético y de Conducta, aprobado por el Directorio y conocido y aceptado por todos los empleados donde se establece la política de prevención de conflictos de interés y los principios éticos por los que debe regirse la organización.

36. La IMF cuenta con un Código de Buen Gobierno, aprobado por el órgano de gobierno.
37. Las circunstancias que pueden dar lugar a conflictos de interés están muy bien identificadas por la IMF, habiendo el Directorio establecido políticas claras sobre cómo deben manejarse estas situaciones.
38. No se han dado casos de conflicto de interés en la IMF en el último año.
39. La IMF respeta las leyes, la normativa contable, los derechos humanos y la seguridad en el trabajo.

Planificación y evaluación:

40. Existen sistemas y procesos que permiten dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de los objetivos sociales de la IMF.
41. La definición estratégica de los objetivos de la IMF, a la que el Directorio dedica periódicamente el tiempo necesario, es un proceso bien planificado que abarca tanto los aspectos sociales como los financieros.
42. Hay mecanismos para la evaluación y el seguimiento permanente de los principales riesgos de la IMF.

Transparencia:

43. La institución cuenta con una misión clara y bien definida que permite fijar metas concretas a alcanzar.
44. Existe información pública adecuada y clara de la estructura de propiedad de la IMF.
45. Hay información adecuada y fiable que permite conocer la el desempeño social y financiero de la entidad y compararlo con el de otras IMF similares.
46. La IMF proporciona de manera sistemática información financiera y de impacto social a través de su página Web y de instituciones especializadas del sector.
47. La IMF utiliza prácticas de cobro no abusivas y evita en lo posible el sobreendeudamiento de sus clientes.
48. La IMF tiene políticas internas, aprobadas por el órgano de gobierno, que permiten una relación transparente con sus proveedores, clientes e instituciones.
49. La IMF dispone de mecanismos para que los clientes puedan fácilmente presentar sus quejas.

Anexo B – Recursos adicionales

Bruett, Tillman (2005) “Cómo medir el Desempeño de las Instituciones de Microfinanzas: Un Marco para la Elaboración de Informes, Análisis y Monitoreo”. Editado por The SEEP Network. Disponible en www.seepnetwork.org.

Campion, Anita y Cheryl Frankiewicz (1999) “Directivas para la Gobernabilidad Efectiva de Instituciones de Microfinanzas”. Editado por la Red de Microfinanzas. Disponible en www.accion.org.

Campion, Anita y Chris Linder (2010) “Incorporar el Aspecto Social a la Gestión del Desempeño: Una Guía para las Microfinanzas”. Editado por la University of Sussex - Institute of Development Studies. Disponible en www.ids.ac.uk.

Lieberman, Ira y Elizabeth Rhyne (2005) “Prácticas de Gobernabilidad Corporativa en Instituciones Microfinancieras con Capital Social”. Editado por el CMEF. Disponible en www.cmef.com.

Hattel, Kelly; José Henríquez y Jenny Morgan (2010) “Como asegurar una buena gobernanza: guía para las asociaciones de microfinanzas” editado por The SEEP Network. Disponible en <http://networks.seepnetwork.org/en/node/2302> Jacobs, Ruth; Ruth Dueck Mbeba y Bill Harrington (2007) “Board Governance Training for Microfinance Institutions Toolkit” editado por MicroSave y MEDA. Disponible en www.microsave.org.

Lapenu, Cécile y Dorothée Pierret (2006) “Handbook for the analysis of the governance of microfinance institutions” editado por el IFAD. Disponible en www.ifad.org/ruralfinance/pub/handbook.pdf.

OCDE (2004) “Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE” Disponible en www.oecd.org/dataoecd/47/25/37191543.pdf.

Pugliese, Maria Giovanna (2010) “Same game, different league? What microfinance institutions can learn from the large banks corporate governance debate”. Geneva Papers on Inclusiveness No. 11.

Rock, Rachel; Maria Otero y Sonia Saltzman (1998) “Principles and Practices of Microfinance Governance”. Editado por Accion International con apoyo de USAID. Disponible en www.gdrc.org/icm/govern/govern.pdf.

La **Guía para la adopción de principios de buen gobierno en Instituciones Microfinancieras**, recoge los elementos clave 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. A través de ejemplos concretos y situaciones reales propias de las microfinanzas, se ofrece una herramienta práctica que permita a las IMF tomar una mayor conciencia sobre la importancia de introducir políticas y programas específicos destinados a mejorar las prácticas de gobierno corporativo.

Esta Guía complementa al **Código Universal de Gobierno Corporativo para Instituciones Microfinancieras**, que contiene una serie de buenas prácticas, normas y principios que la Fundación Microfinanzas BBVA, de acuerdo con los estándares y las buenas prácticas generalmente 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.).

