



***CURSO: Gobernanza en Instituciones de Inclusión Financiera***

***PROFESOR: Juan Carlos Sánchez Valda Ph D c***

# **TEXTO GUIA**



## Contenido

1.	Introducción.....	4
2.	Gobernanza en el Marco Normativo Global de Entidades de Intermediación Financiera.....	6
3.	Definiciones de Gobernanza .....	9
4.	Gobernanza como un Sistema .....	11
5.	Mecanismos de Consecución de una Misión .....	12
6.	Estructura de Gobernanza .....	13
7.	Buenas Prácticas en Gobernanza .....	15
8.	Gobernanza Efectiva .....	15
9.	Desempeño social para Organizaciones Financieras .....	17
i.	Definir y monitorear objetivos sociales.....	17
ii.	Asegurar el compromiso de la junta directiva, gerencia y empleados con los objetivos sociales .	18
iii.	Diseñar productos, servicios, modelos y canales de distribución que respondan a las necesidades y preferencias de los clientes.....	19
iv.	Tratar a los clientes responsablemente .....	20
v.	Tratar a los empleados responsablemente.....	22
vi.	Equilibrar el desempeño financiero y social.....	23
10.	Medición: Los Indicadores .....	25
11.	Esquema de evaluación de calidad de Gobernanza GIF .....	31
12.	Enfoques de Directorios .....	33
13.	Enfoques de Directorios en función a la persona jurídica dentro del sector de instituciones para la inclusión financiera. ....	34
14.	Mandato del Directorio.....	35
15.	Responsabilidades del Directorio.....	35
16.	Describiendo las responsabilidades del Directorio.....	36
a)	Obligaciones Legales .....	36
b)	Dirección Estratégica.....	36
c)	Responsabilidad Fiduciaria.....	36



---

d)	Autoevaluación y Renovación del Directorio .....	36
e)	Vigilancia y Supervisión .....	37
f)	Redes de Contactos (Relaciones Externas).....	37
17.	Composición del Directorio.....	37
18.	Características típicas no estrictas de un Directorio .....	38
19.	Características Personales de los Directores .....	40
20.	El Comité de Gobernanza.....	40
21.	Crisis de Gobernabilidad .....	42
22.	Comunicación en la Gobernanza.....	43
23.	Bibliografía .....	44



### 1. Introducción

Este documento se ha elaborado con el objetivo de enmarcar definiciones, coyuntura y lineamientos generales del curso de Gobernanza para instituciones de finanzas inclusivas. Existen muchos trabajos e intentos muy interesantes para definir, analizar y proponer herramientas que generen mejor Gobernanza en las Instituciones. Asimismo, también existen muchos conceptos y debates acerca del concepto de Inclusión Financiera. No es la intención de este documento generar más debate acerca de estos puntos, en este sentido el documento es principalmente descriptivo y se espera ponga bases comunes que sean de utilidad para que el equipo, consultores y grupos interesados en este curso manejen el mismo marco teórico para la toma de decisiones y la elaboración de los futuros instrumentos que serán aplicados para el mejoramiento de los procesos de Gobernanza en las Instituciones, especialmente aquellas que promueven la Inclusión financiera (IFI), también conocidas como Instituciones de Microfinanzas (IMI).

En los últimos años, la Gobernanza ha cobrado mayor relevancia producto de que la crisis económica global iniciada en 2007-2008 puso en evidencia el impacto que las deficiencias de esta índole pueden tener en el valor de diferentes organizaciones. Asimismo crisis generadas por la pandemia mundial, tal como destaca la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD):

“La crisis financiera puede ser atribuida en una medida importante, a las fallas y debilidades en el gobierno corporativo”<sup>1</sup>.

Entre tales debilidades encontramos principalmente: problemas de agencia<sup>2</sup> (entendidos como la posibilidad de que la disonancia entre los intereses de distintos actores incida en el rumbo o desempeño de la organización), un Órgano de Dirección poco diligente o conformado de manera ineficiente, y deficiencias en la comunicación o revelación de información relevante a los Grupos de Interés, entre otras. Al respecto, un punto particularmente álgido fue que esas debilidades se gestaron sin que haya mediado alguna infracción del marco regulatorio, como lo reconoce la CAF en sus Lineamientos de Gobernanza:

“La regulación se ha demostrado, en muchos casos, ineficaz, al haber permitido la existencia de prácticas empresariales que se han revelado como especialmente perjudiciales para la sostenibilidad de las empresas y la creación de valor a largo plazo para los accionistas, lo que ha motivado, en muchos casos, la revisión de la regulación aplicable en varios países”<sup>3</sup>.

Asimismo, la gobernanza como concepto, evoluciona y se convierte en elemento importante cuando se empiezan a priorizar riesgos para las IMI, tal como se muestran en los resultados de un estudio de riesgos a nivel global que anualmente realiza el Centro de Estudios de Innovación Financiera (CSFI)<sup>4</sup>, donde el

---

<sup>1</sup> Grant, 2009

<sup>2</sup> Varotti, 2014

<sup>3</sup> CAF, 2013

<sup>4</sup> <http://www.csfi.org/financial-inclusion-banana-skins>



año 2012 el riesgo de gobierno corporativo para las IFI ocupa el segundo lugar, luego del riesgo de sobre-endeudamiento dentro de los riesgos mas importantes que enfrentan las IFI a nivel global.

En ese contexto, la Gobernanza se cimienta en el cumplimiento de la normativa, pero abordan además a las actividades que se desarrolla de manera efectiva. Es sobre esta base que, se gesta la **asociación entre Buenas Prácticas de Gobernanza y beneficios** tales como mejora de reputación, gestión de riesgos, acceso al mercado de capitales y financiero, entre otros. Esto es aplicable a todo tipo de organizaciones, no sólo a las entidades financieras.

El interés en el tema ha motivado tanto una abundante literatura así como distintas acepciones para definir la Gobernanza, las cuales en muchos casos incluso han inspirado el desarrollo de normativa y regulación específica sobre la materia, sin que por ello se derive la existencia de un único modelo universal.

Por ejemplo, bajo la definición de la OECD , la Gobernanza implica al conjunto de relaciones entre la dirección de una empresa, su consejo, sus accionistas y otros Grupos de Interés, configurando así la estructura a través del cual se establecen los objetivos de la empresa, y los medios para alcanzarlos y monitorear el desempeño.

Nótese que, al abordar la interacción entre los distintos Grupos de Interés de la organización, resulta imposible que el marco normativo aborde todas las variables que intervienen (además de las particularidades propias de cada organización). Por tanto, bajo nuestra concepción, el marco normativo define un estándar mínimo que busca evitar la trasgresión de los derechos de los Grupos de Interés, mientras que la Gobernanza está dirigida a promover relaciones sostenibles y mutuamente beneficiosas.<sup>5</sup>

En esa línea, la confianza y comportamiento ético son vitales para que una organización pueda establecer relaciones sostenibles con sus Grupos de Interés. Pero además de este tipo de conducta, la Gobernanza de organización requiere que sus órganos de dirección y gestión cuenten con atributos adicionales tales como visión y capacidad estratégica para perfilar su futuro, así como capacidad de recuperación para poder sobrellevar períodos desafiantes.

Aunado a ello, la CAF<sup>6</sup> propone además que la Gobernanza no se entienda en sí misma como un fin, sino como un medio para facilitar la captación de recursos financieros, a unos costes razonables, administrar mejor el riesgo, y contribuir a su fortalecimiento y sostenibilidad. Ello nos incita a pensar que la asimilación de estándares de Gobernanza se cataliza significativamente en la medida en que una organización los integre dentro de su cultura.

Un claro ejemplo son los estándares relacionados con la gestión y control de los riesgos, los cuales ofrecerán mejores resultados en la medida en que se integren a los distintos procesos de una

---

<sup>5</sup> Manual GIF, 2016

<sup>6</sup> Corporación Andina de Fomento



organización. Más aún, dentro de este enfoque es fundamental instaurar mecanismos que permitan supervisar todas las incidencias que podrían atentar contra la organización y su capacidad para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Es importante tener presente que sobre la base de las definiciones de Gobernanza se han compuesto ***códigos que establecen los estándares recomendables*** que, en conjunto, configuran un estado al cual una organización puede aspirar. Cabe indicar que tales estándares son de carácter voluntario y es indispensable que su asimilación se adaptada a las características, objetivos y restricciones propias de cada organización en particular.

Una idea muy importante respecto a estos documentos es que diferentes referentes no necesariamente resultan excluyentes, sino bajo nuestra óptica existen puntos en los que son complementarios. Por lo que es interesante notar que la ***inexistencia de un modelo de Gobernanza universalmente aplicable***, no implica que no se pueda establecer un conjunto ad hoc de estándares objetivamente válidos y, con carácter general, aplicables de manera transversal entre diferentes organizaciones a las que se dirige el presente documento.

En tal sentido, el enfoque que empleamos se asemeja al propuesto por Varottil (2014) quien argumenta que el uso de definiciones convencionales de Gobernanza no necesariamente aborda de manera adecuada las particularidades propias de las Organizaciones Microfinancieras. De allí, nuestra propuesta será conjugar los mejores estándares contenidos en documentos de vanguardia (como por ejemplo OECD y CAF) con el estudio del contexto dentro del cual se desenvuelven las organizaciones financieras (prestando particular énfasis en el compromiso con la Inclusión Financiera) y lo establecido en códigos especializados en Organizaciones de desarrollo o inclusión financiera.

Finalmente, es importante destacar que, ante la existencia de varios enfoques para enfrentar el tema de la buena gobernanza en las IFI, para este curso, hemos optado por centrarnos en los esquemas conceptuales y aplicativos utilizados por el modelo elaborado dentro del marco del Proyecto Gobernanza e Inclusión Financiera – GIF<sup>7</sup>.

## 2. Gobernanza en el Marco Normativo Global de Entidades de Intermediación Financiera

La mayoría de las leyes que enmarcan el funcionamiento de los sistemas financieros de America Latina y El Caribe coinciden en que el Directorio de la Institución debe definir las ***políticas y procesos que permitan ejecutar las disposiciones contenidas en su Ley constitutiva***, en su Estatuto Social y, demás reglamentación interna, a través de un ***Código de Buen Gobierno Corporativo***, que garantice un marco

---

<sup>7</sup> [www.proyectogif.org](http://www.proyectogif.org)



eficaz para las relaciones de y entre **PROPIEDAD Y GESTION**, además que toda operación debe circunscribirse en **TRANSPARENCIA Y RENDICION DE CUENTAS**.<sup>8</sup>

Esto significa que las instituciones de intermediación financiera utilizan a la instancia de Gobernabilidad para proteger el patrimonio de la entidad, como así también deberían velar por cumplir la misión para la cual ha sido creada.

Se indican también que los derechos y deberes de los miembros del Directorio deberían enmarcarse en principios de

- Diligencia
- Lealtad
- Comunicación
- Secreto
- Uso de activos
- Derecho a la información y
- MANTENER CONDICIONES BASICAS PARA ASEGURAR LA SOSTENIBILIDAD.

Se exige, además que las instituciones deberían contar con un Código de Gobernanza Corporativa que contemple entre otros:

- ... la participación de instancias de Gobierno Corporativo en los procesos de fijación de objetivos y ESTRATEGIAS DEL NEGOCIO.
- CAPACITACION de miembros del Directorio
- Formas de resolver conflictos de interés
- Elaborar normas de Ética
- Determinar principios para el manejo de Riesgo de Crédito y otros riesgos
- Políticas y procedimientos de sistemas de información
- Enfatizando siempre en las BUENAS PRACTICAS!!!

La gran pregunta que de pronto muchos se hicieron es el cómo se identifican esas buenas prácticas y cuál es la base para generar un Código de Gobierno Corporativo.

Las reuniones, conocidas por acuerdos y recomendaciones de Basilea<sup>9</sup>, han dado pie a todas estas bases. En Julio de 2015 el Comité de Basilea publica los principios de Gobierno Corporativo que deberían tener las entidades de intermediación Financiera tal cual se muestran a continuación:

---

<sup>8</sup> Junta Bancaria - Ecuador

<sup>9</sup> Los Acuerdos de Basilea son los acuerdos de supervisión bancaria o recomendaciones sobre regulación bancaria emitidos por el Comité de Basilea de Supervisión Bancaria. <http://www.bis.org>: Bank for International Settlements.



Principio 1: Responsabilidades generales de la Junta Directiva "El consejo tiene la responsabilidad general del banco, incluyendo la aprobación y supervisión de la implementación de los objetivos estratégicos, el marco de gobierno y la cultura corporativa de la administración".

Principio 2: Cualificaciones y composición de la Junta "Los miembros de la Junta deben ser y seguir siendo calificados, individual y colectivamente, para sus cargos. Deben comprender su función de supervisión y gobierno corporativo y ser capaces de ejercer un juicio sólido y objetivo sobre los asuntos del banco

Principio 3: Estructura y prácticas propias de la Junta "El consejo debe definir las estructuras y prácticas de gobierno apropiadas para su propio trabajo, y establecer los medios para que tales prácticas sean seguidas y revisadas periódicamente para su efectividad«

Principio 4: Alta Dirección "Bajo la dirección y supervisión del consejo, la alta dirección debe llevar a cabo y gestionar las actividades del banco de una manera consistente con la estrategia de negocio, el apetito de riesgo, la remuneración y otras políticas aprobadas por el consejo".

Principio 5: Gobernanza de las estructuras grupales "En una estructura de grupo, la junta directiva tiene la responsabilidad general del grupo y asegurar el establecimiento y funcionamiento de un marco de gobierno claro, adecuado a la estructura, negocios y riesgos del grupo y Sus entidades. El consejo y la alta dirección deben conocer y comprender la estructura organizativa del grupo bancario y los riesgos que esto plantea ".

Principio 6: Función de gestión de riesgos "Los bancos deben tener una función de gestión de riesgos independiente y eficaz, bajo la dirección de un director de riesgos (CRO), con suficiente profesionalismo, independencia, recursos y acceso al consejo o directorio".

Principio 7: Identificación, monitoreo y control de riesgos.

Principio 8: Comunicación de riesgos "Un marco eficaz de gobernanza del riesgo requiere una sólida comunicación con el banco sobre el riesgo, tanto a través de la organización como a través de la presentación de informes al directorio ya la alta dirección".

Principio 9: Cumplimiento; Una función de cumplimiento independiente es un componente clave de la segunda línea de defensa del banco y es responsable de asegurar que el banco actúe con integridad y en cumplimiento con las leyes, regulaciones y políticas internas aplicables .

Principio 10: Auditoría interna

Principio 11: Compensación

Principio 12: Divulgación y transparencia "La gobernanza del banco debe ser adecuadamente transparente para sus accionistas, depositantes, otras partes interesadas y participantes del mercado".



Principio 13: El papel de los supervisores "Los supervisores deben proporcionar orientación y supervisar el gobierno corporativo en los bancos.

***Lo interesante de esto es que ahora la gobernabilidad es reconocida y contempla entre sus principios a la gestión de riesgos, lo cual en un principio era justamente lo contrario, es decir que el gobierno corporativo o Gobernanza, era parte de los riesgos que se tenían que gestionar.***

### 3. Definiciones de Gobernanza

Ejercicio 1.-

Con base en lo expuesto hasta acá, su experiencia y conocimientos previos, genere un concepto de lo que significa Gobernanza o Gobierno Corporativo para instituciones de Inclusión financiera (IFI).

La última década se han logrado muchas definiciones de Gobernanza. El Curso de Gobernanza basa su trabajo en definiciones como las siguientes:

“El proceso a través del cual un directorio guía una institución hacia el logro de su misión institucional y protege los activos de dicha institución a lo largo del tiempo.”

También tomamos como base la siguiente definición para explicar el proceso que se encuentra detrás de la eficiencia de la actuación de la Gobernanza.

“Conjunto de mecanismos que aseguran que una institución y sus ejecutivos tomen decisiones que correspondan a su misión”.

Ejercicio 2.-

Hasta este punto, la gobernanza de una IFI:

¿Es una ley?

¿Es un proceso o un conjunto de procesos?

¿Es una instancia de gobernabilidad?

¿Es un concejo o directorio?

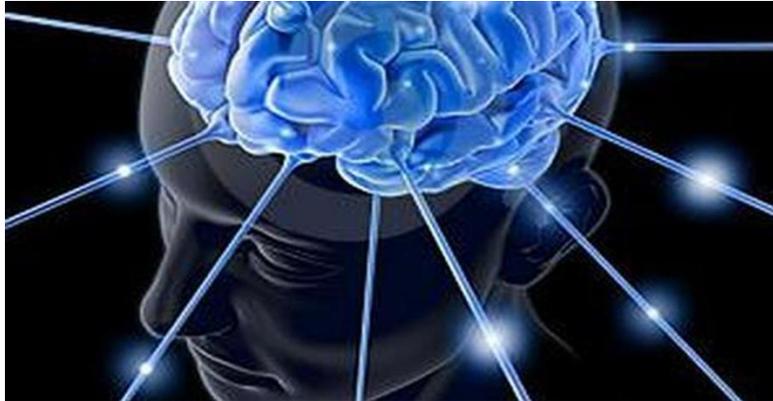
¿Es el trabajo del directorio o de los Concejos? ¿Es un conjunto de principios?

(Elija una o varias de las opciones y luego justifique su respuesta)

Para poder entender a la gobernanza en cualquier tipo de institución, debemos hacer algunas metáforas. Las instituciones son como las personas, tienen objetivos, recursos y deben cumplir ciertas



características y normas. El ser humano es así, y lo que, normalmente domina o gobierna todo su proceder es el cerebro.



El cerebro y toda la red neuronal se encargan de generar ideas, movimientos, aprendizajes, procesar la información y tomar decisiones. De la misma manera, la Gobernanza en las IFI funciona de esa manera. Esta red que hace que el ser humano actúe es el equivalente a la Gobernanza en cualquier organización formal.

En el mundo de la **Inclusión Financiera** el tema es un poco más complejo, ya que las decisiones y la formalización de procesos que caracterizan a la gobernanza, no se centran únicamente en la racionalidad de un cerebro, sino que también existe un matiz adicional al buscar impacto social, por eso se dice muchas veces que en microfinanzas se decide no solo con la cabeza sino también con el corazón.



La gobernanza efectiva en el mundo de la inclusión financiera toma en cuenta estas dos dimensiones, las formaliza y las aplica en todos sus procesos en forma integral, no solo en los procesos, decisiones y procedimientos de los órganos de dirección (asamblea, directorio y alta gerencia), sino en todo el sistema organizacional, incluyendo a todos los grupos de interés vinculados a la institución.



### 4. Gobernanza como un Sistema

La Gobernanza en las instituciones de Inclusión Financiera va más allá de un proceso. Más bien ***es un “sistema” que involucra a procesos***, partes organizacionales que se interconectan constantemente y que aprenden continuamente. Estas partes van desde una asamblea hasta el último departamento o área de la estructura organizacional de una entidad.



Un sistema es un conjunto de partes que funcionan coordinada y dinámicamente para alcanzar un fin o resultado esperado. No puede haber partes sin que estén vinculadas con otras y la disposición, virtual o física es previamente planificada. Normalmente los sistemas son abiertos, especialmente los que están vinculados a temas sociales, por lo que se encuentran en relación constante con su entorno, intercambiando insumos y resultados. Los sistemas sociales son, generalmente partes de sistemas más grandes, es decir se los puede considerar como sub-sistemas.

Bajo este esquema, una organización, en nuestro caso, una IFI, puede ser considerada como un sistema social organizacional, y en su interior funcionan otros varios subsistemas, ***uno de ellos es la Gobernanza***.

Por lo tanto, Gobernanza ***es el sistema por el cual las organizaciones son dirigidas y controladas. En tal sentido, abarca todas las prácticas o acciones de dirección, gestión y control (las planeadas como las que no; así como las formalmente documentadas como las que no lo están), así como la estructura y reglas (o normas) a través de la cual se toman decisiones relacionadas a establecer los objetivos, los medios para alcanzarlos y la forma de hacer un seguimiento a su desempeño. Por tanto, bajo nuestro enfoque, es un concepto comprehensivo, presente en toda organización y que evoluciona en el tiempo en respuesta a cambios en el entorno, tanto interno como externo, de la organización.***

En concreto:

**GOBERNANZA EN INCLUSION FINANCIERA ES UN SISTEMA ORGANIZACIONAL DISEÑADO PARA DOS OBJETIVOS:**

- 1. PROTEGER EL PATRIMONIO DE LA INSTITUCION**
- 2. ALCANZAR LA MISION PARA LA CUAL HA SIDO CREADA, ESPECIALMENTE DE IMPACTO SOCIAL**



En esencia toda organización mantiene un esquema de gobernanza, de forma explícita o no. La gobernanza efectiva busca que la institución garantice el cumplimiento de su Misión, y alcance su Visión.

### 5. Mecanismos de Consecución de una Misión<sup>10</sup>

	Mecanismos Específicos	Mecanismos No Específicos
Mecanismos Intencionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control directo de accionistas</li> <li><b>Junta Directiva</b></li> <li>Sistemas de Remuneracion</li> <li>Estructura formal</li> <li>Audidores internos</li> <li>Comites</li> <li>Sindicatos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marco Legal y normativo</li> <li>Sindicatos nacionales</li> <li>Audidores legales</li> <li>Asociaciones de consumidores</li> </ul>
Mecanismos Espontaneos	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Redes informales de confianza</b></li> <li><b>Vigilancia mutua</b></li> <li>Cultura de empresa</li> <li>Reputacion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratos de bienes y servicios</li> <li>Mercados financieros</li> <li>Intermediación fin.</li> <li>Credito intercompany</li> <li>Cultura de los negocios</li> <li>Mercado de la informacion</li> </ul>

La mayoría de las Instituciones Financieras cuando nacen son pequeñas y no cuentan con un directorio o junta directiva formalmente establecida, sino más bien buscan lograr su misión a través de **Mecanismos Específicos y Espontáneos** como se describen en el cuadro de más arriba, es decir a través de Redes Informales de Confianza o Mecanismos de Vigilancia Mutua. A medida en que una organización evoluciona y crece, estos mecanismos se vuelven débiles y generan crisis de gobernabilidad, por lo tanto, se hace necesaria la evaluación de estos mecanismos y surgen aquellos referidos al primer cuadrante superior izquierda, es decir aquellos definidos como **Mecanismos Específicos e intencionales** de dirección, entre los que se encuentran las Juntas Directivas, Directorios y la estructuración formal de la organización. En este punto es que una intervención o acompañamiento es imprescindible. Ejemplos en América Latina y el Caribe (ALC) son innumerables, especialmente en países donde la regulación se ha vuelto más sofisticada y exige que ONGs se transformen en Entidades Reguladas. Las organizaciones han optado por formalizar, estandarizar procesos en términos ejecutivos pero la gobernanza en el nivel de directorios ha sido postergada hasta que surgen conflictos de gobernabilidad.

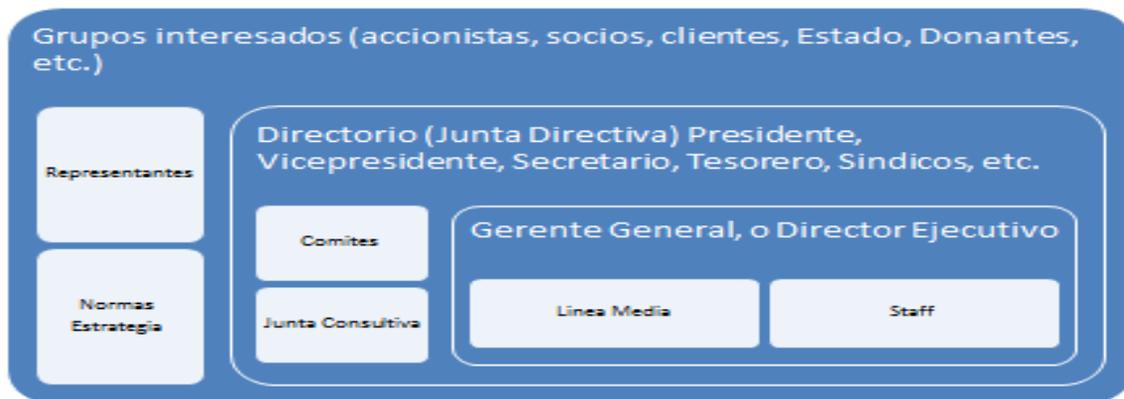
<sup>10</sup> Charreaux Gérard, "La recherche française en gouvernance d'entreprise : un panorama", en colaboración con A. Schatt, Banque & Marchés, 2006, n° 82, may-jun, p. 7-23.



## 6. Estructura de Gobernanza

Con el fin de entender mejor el papel que juega la Gobernanza como mecanismo estratégico de gestión, es necesario entenderlo en su más amplio concepto. Para empezar es importante describir sus componentes:

# Gobernanza



Como se ve en el cuadro superior, este proceso involucra tres grandes componentes. Los grupos interesados en el ambiente externo a la organización, “stake-holders” entiéndase accionistas, si corresponde, socios, clientes, Estado, y/o otros grupos interesados en que la institución logre su misión. Un segundo componente es el Directorio, conocido en otros ámbitos como Junta Directiva. Este componente es el nexo entre los stake-holders y el aparato ejecutivo de la institución. Probablemente este componente es el más importante del proceso de Gobernanza, pero queda claro que no existiría sin la presencia de los otros dos componentes. El tercer componente es el Gerente General o Autoridad Ejecutiva, que es la cabeza de la organización en el sentido operativo. Este gerente tiene a su cargo a la línea media y Staff de la organización, sin embargo debe reportar al Directorio y ser el que cumple el mandato y ejecución de la misión de la institución.

Para este curso contemplaremos las siguientes formas jurídicas que presentan las Organizaciones Microfinancieras o de inclusión financiera



**Tabla Nº 1: Tipos de organización de Inclusión Financiera (IFI)**

<b>Elemento/ Tipo</b>	<b>Sociedad anónima<sup>11</sup></b>	<b>Empresa pública</b>	<b>Cooperativa de ahorro y crédito</b>	<b>Asociación civil</b>	<b>Fundación</b>
<b>Propiedad</b>	Privada (de sus accionistas)	Pública (del Estado o de los municipios)	Privada ( de sus asociados)	Privada (de sus asociados)	Privada (de sus fundadores)
<b>Norma básica</b>	Código de comercio o Ley de Sociedades	Ley especial	Ley de cooperativas	Código civil	Código civil – normas tributarias
<b>Órgano máximo</b>	Junta de accionistas	Varia	Asamblea de asociados	Junta de asociados	Fundador o junta de fundadores
<b>Órgano de Dirección</b>	Directorio	Directorio	Consejo de administración	Junta directiva	Junta directiva
<b>Órgano de control</b>	Síndico, auditores externos	Auditor interno	Consejo de vigilancia	n/a	n/a
<b>Órgano de gestión</b>	Gerente general	Gerente general	Gerente	Ejecutivo Principal	Ejecutivo Principal
<b>Reparto de excedentes</b>	A los accionistas en proporción a su propiedad	Al estado, municipio	Asociados proporcional al uso de servicios	A la reserva institucional	A la reserva institucional

<sup>11</sup> Se puede ampliar para otras formas de sociedades mercantiles.



Elemento/ Tipo	Sociedad anónima <sup>11</sup>	Empresa pública	Cooperativa de ahorro y crédito	Asociación civil	Fundación
Haber liquidatorio <sup>12</sup>	A los accionistas en proporción a su propiedad	Al estado, municipio	Varía	Varía	Varía

De manera complementaria, para cada país se busca identificar el entorno de promoción de la Inclusión Financiera, su nivel actual y en general las oportunidades y retos que enfrentan en su actividad las Organizaciones Microfinancieras.

### 7. Buenas Prácticas en Gobernanza

Es posible MEDIR, el desempeño de una IFI. Desde el momento en que la Gobernanza de una IFI es concebida como un SISTEMA, podemos decir que su funcionamiento es factible de ser evaluado y medido. Recordemos que

**NO SE PUEDE MEJORAR LO QUE NO SE PUEDE MEDIR**

Por lo tanto se busca la forma de evaluar la gestión de Gobernanza de las IFI, de tal forma de generar una línea de base desde donde iniciar un proceso de mejora y posterior monitoreo de ese desempeño.

Una forma de medir el desempeño de un sistema es estableciendo **estándares de calidad**. Es decir parámetros de medición basados en las **buenas prácticas de Gobernanza identificados a nivel mundial** y en diferentes sectores, no solo en el sector financiero.

Esta medición, se refiere a los mejores estándares en Gobernanza identificados para la organización que se trate; y hacia los cuales debería aspirar llegar la misma. Estos estándares son identificados tanto en el ámbito internacional como local; y se encuentran usualmente organizados en códigos de Buena Gobernanza, así como en la casuística empresarial. Abarcan los distintos ámbitos de la Gobernanza.

### 8. Gobernanza Efectiva

Las instituciones no solo deberían apuntar hacia la Gobernanza, sino que ésta sea **efectiva**.

**Por lo tanto decimos que La Gobernanza efectiva de una organización es aquella que ha incluido de manera verosímil en sus objetivos y planes de acción el logro de Buenas Prácticas. Dicha verosimilitud se relaciona al compromiso adoptado por las principales órganos de decisión, así como a la incorporación de instancias debidamente empoderadas (en ejecución y en supervisión) y de mecanismos apropiados tendentes a asegurar una implementación planificada de las Buenas Prácticas al igual que el monitoreo de dicho proceso.**

<sup>12</sup> En caso de liquidación de la organización.



El Curso de Gobernanza, apunta a maximizar el desempeño del proceso de Gobernanza para Inclusión Financiera en las instituciones que trabajan con los segmentos de bajos ingresos como los son IFI y COAC. Este desempeño debe ser susceptible de ser medido, ya que no podemos mejorar lo que no se puede medir. En ese sentido que a partir de la consigna de lograr la mayor efectividad del proceso de gobernanza lograremos mejorar el desempeño de la Gobernanza, por lo cual el fundamento de efectividad que utilizaremos es:

«El Directorio provee una guía apropiada para la Gerencia con respecto a la dirección estratégica de la Institución y vigila porque los esfuerzos de la Gerencia se muevan en esa dirección.» (Rock, Otero, Saltzaman).

Se entiende que estrategia involucra **Visión, Misión, Objetivos Estratégicos y Valores.**

En nuestro entorno, es importante, además, medir la gobernanza efectiva en función de los mandatos planteados en la misión de las instituciones de inclusión financiera y de las buenas prácticas. Uno de ellos, está vinculado a, precisamente la inclusión financiera normalmente basados en el desempeño social de la institución. Uno de los instrumentos más utilizados para medir el desempeño se enfoca en los estándares y prácticas desarrollados por el SOCIAL PERFORMANCE TASK FORCE – SPTF.

El SPTF se enfoca en promover estándares universales para la GDS (los “Estándares Universales”) con la visión que esta sea una práctica de negocio usual y considerada fundamental para alcanzar la promesa social de las microfinanzas. El SPTF recibe financiamiento de la Fundación Ford y la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación. Oikocredit, CGAP y Apoyo al Desarrollo Autónomo de Luxemburgo realizan contribuciones técnicas y financieras.

### ***¿Qué son los estándares universales para la gestión del desempeño social?***

*Los estándares universales aclaran y estandarizan las prácticas de la GDS y reúnen las mejores prácticas implementadas exitosamente a lo largo de la industria en un solo manual completo. Fueron creados por y para las personas en las microfinanzas como un recurso para ayudar a las organizaciones financieras a alcanzar sus objetivos sociales.*

*Los estándares universales responden a una demanda del sector, ya que Grupos de Interés alrededor del mundo identificaron la necesidad de sumar todo el aprendizaje de varias iniciativas de desempeño social en un único documento. Crear los estándares universales ha sido entonces un esfuerzo colaborativo global. El SPTF recibió contribuciones de representantes de cada uno de los Grupos de Interés principales: proveedores de servicios financieros, redes, inversionistas, evaluadores y calificadores de riesgo, auditores, organizaciones de apoyo y otros.*

*El manual de los estándares universales contiene “estándares”, que son declaraciones simples de lo que la organización debería alcanzar, y “prácticas esenciales”, que son las prácticas de gestión que la organización puede implementar para cumplir dichos estándares. Las prácticas contenidas en los estándares universales han sido probadas en el campo. Éstas son prácticas de gestión que expertos trabajando en el sector han visto en acción y concuerdan que son esenciales para cualquier organización que busca alcanzar sus objetivos sociales.*

*Los estándares universales aplican para cualquier proveedor de servicios financieros con uno o más objetivos sociales. Éstos no imponen los objetivos sociales específicos que una organización debería tener, sino que identifican las prácticas de gestión que ayudan a esta a avanzar hacia los objetivos que ha elegido. Los estándares universales también demuestran un esfuerzo significativo y voluntario del sector microfinanciero para autorregularse.*

*Mientras los proveedores de servicios financieros toman medidas para implementar los estándares universales*



## **9. Desempeño social para Organizaciones Financieras**

Para el caso de las organizaciones financieras, se definen diecinueve estándares agrupados en seis categorías con sus respectivas prácticas<sup>13</sup>.

### **i. Definir y monitorear objetivos sociales**

**La organización tiene una estrategia para alcanzar sus objetivos sociales**

#### Prácticas

1. La estrategia de la organización incluye una declaración formal de la misión, la cual incluye aumentar el acceso a servicios financieros de los grupos objetivos, vulnerables o excluidos y generar beneficios para estos clientes.
2. La estrategia de la organización define las características específicas de sus clientes objetivos.
3. La estrategia de la organización define objetivos sociales.
4. La estrategia de la organización define metas sociales medibles en cuanto a los resultados y cambios que se logran a nivel del cliente.
5. La estrategia de la organización define indicadores sociales para medir el progreso en la consecución de los objetivos sociales.
6. La estrategia de la organización articula la forma en que sus productos, servicios, modelos de distribución y canales cumplirán sus objetivos sociales.

---

<sup>13</sup> Algunas prácticas constituyen también normas de protección al cliente, las que se ponen entre paréntesis. Dichas normas se agrupan en siete categorías: 1. Operaciones y servicios, 2. Prevención del sobreendeudamiento, 3. Transparencia, 4. Precios, 5. Trato justo, 6. Privacidad de datos y 7. Resolución de quejas.



**La organización recopila, redacta informes y garantiza la exactitud de los datos a nivel de cliente que son específicos a los objetivos sociales de la organización**

### Prácticas

1. La organización recopila datos para cada uno de sus objetivos sociales y los datos del MIX en cuanto al desempeño social.
2. La organización cuenta con protocolos para la recopilación, el control de calidad, el análisis y la comunicación de datos relativos al desempeño social.
3. La organización garantiza la calidad de los datos recopilados mediante la validación de la información y la formación de sus empleados en materia de recopilación y entrada de datos.
4. El sistema de gestión de la información de la organización desagrega los datos por género y otras características del cliente.
5. Cuando la reducción de la pobreza es uno de los objetivos sociales de la organización, monitorea el nivel de pobreza de sus clientes utilizando una herramienta de evaluación de la pobreza.
6. La organización divulga datos relativos al desempeño social, incluyendo los indicadores de desempeño social del MIX.

### **ii. Asegurar el compromiso de la junta directiva, gerencia y empleados con los objetivos sociales**

**Los miembros del Órgano de Dirección hacen rendir cuentas a la organización sobre su misión y sus objetivos sociales**

### Prácticas

1. La organización proporciona orientación a los miembros del Órgano de Dirección sobre la misión y los objetivos sociales y sobre sus responsabilidades en cuanto a la gestión del desempeño social de la organización.
2. El Órgano de Dirección revisa los datos del desempeño social, incluidos: el grado de cumplimiento de la misión, los resultados en términos de desempeño, la política de recursos humanos, los riesgos relacionados con el desempeño social, las prácticas de protección al cliente, el crecimiento y la distribución de beneficios.
3. El Órgano de Dirección utiliza datos relativos al desempeño social para proporcionar dirección estratégica, teniendo en cuenta los objetivos sociales y financieros.
4. El Órgano de Dirección incorpora criterios en materia de gestión del desempeño social a su evaluación del desempeño del presidente ejecutivo/director general/Ejecutivo Principal.



5. El Órgano de Dirección cuenta con una estrategia documentada para impedir el desvío de la misión institucional durante cambios en la estructura de propiedad y/o en la forma jurídica de la organización.

### **El Ejecutivo Principal supervisa la implementación de la estrategia de la organización para alcanzar sus objetivos sociales**

#### Prácticas

1. El Ejecutivo Principal integra los objetivos de desempeño social de la organización al planeamiento estratégico.
2. La cultura institucional crea conciencia e interés sobre el trato justo y responsable a los clientes (Norma de Protección al Cliente 5.1).
3. El Ejecutivo Principal analiza los datos de desempeño social para comparar el desempeño real de la organización con las metas sociales establecidas.
4. La Alta Gerencia analiza y responde a los riesgos relacionados con el desempeño social.
5. El Ejecutivo Principal hace rendir cuentas a la Alta Gerencia por el progreso de la organización hacia sus objetivos sociales.

### **El Personal es contratado, evaluado, y reconocido con base en criterios de desempeño social y financiero**

#### Prácticas

1. Los candidatos a los puestos de trabajo son examinados acerca de su compromiso con los objetivos sociales de la organización y de su capacidad para ejercer sus obligaciones profesionales en materia de desempeño social.
2. La organización imparte cursos de formación y evalúa el cumplimiento por parte del Personal con las obligaciones en materia de desempeño social y financiero asociadas a su puesto.
3. La organización aplica políticas que promueven la ética y prevención del fraude (Norma de Protección al Cliente 5.4).
4. La organización incentiva los préstamos de calidad (Norma de Protección al Cliente 2.2).

### **iii. Diseñar productos, servicios, modelos y canales de distribución que respondan a las necesidades y preferencias de los clientes**

### **La organización conoce las necesidades y las preferencias de distintos tipos de clientes**

#### Prácticas



1. La organización solicita retroalimentación de clientes para mejorar el diseño y la distribución de sus productos (Norma de Protección al Cliente 1.2).
2. La organización analiza la satisfacción de los clientes en función de sus características.
3. La organización monitorea la tasa de retención de clientes en función de los atributos del cliente y entiende las causas de su deserción.

### **Los productos, servicios, modelos y canales de distribución de la organización están diseñados para beneficiar a los clientes y de conformidad con los objetivos sociales de la organización**

#### Prácticas

1. La organización diseña productos que se adaptan a las necesidades de sus clientes y que no causan daño (Norma de Protección al Cliente 1.1).
2. La organización utiliza su conocimiento de las necesidades y preferencias del cliente para reducir las barreras que impiden la Inclusión Financiera de los clientes objetivos.
3. La organización ofrece acceso oportuno a los productos y servicios que permitan a los clientes reducir su riesgo y afrontar las emergencias comunes.
4. La organización genera beneficios para los clientes al permitirles invertir en oportunidades económicas y abordar las necesidades previstas en el hogar.
5. La organización no utiliza técnicas agresivas de ventas (Norma de Protección al Cliente 1.3).

#### **iv. Tratar a los clientes responsablemente**

### **Prevención del sobreendeudamiento**

#### Prácticas

1. La organización lleva a cabo análisis adecuados de la capacidad de pago de los clientes antes de desembolsar un préstamo (Norma de Protección al Cliente 2.1).
2. La organización financiera utiliza información del buró de crédito o de la competencia, siempre que sea factible en el contexto local (Norma de Protección al Cliente 2.3).
3. La Alta Gerencia y el Órgano de Dirección de la organización muestran preocupación por el riesgo de sobreendeudamiento de los clientes (Norma de Protección al Cliente 2.4).
4. El departamento de auditoría interna monitorea la aplicación de las políticas de prevención del sobreendeudamiento (Norma de Protección al Cliente 2.5).
5. La organización evita emplear prácticas comerciales peligrosas (Norma de Protección al Cliente 2.6).

### **Transparencia**



### Prácticas

1. La organización comunica toda la información de costos directos con ella así como de costos de transacción (Norma de Protección al Cliente 3.1).
2. La organización se comunica proactivamente con sus clientes para que estos puedan entender la información sin dificultad (Norma de Protección al Cliente 3.2).
3. La organización utiliza diversos mecanismos de divulgación (Norma de Protección al Cliente 3.3).
4. La organización da tiempo suficiente a los clientes para que revisen la información y divulga dicha información en distintos momentos (Norma de Protección al Cliente 3.4).
5. La organización proporciona información precisa y oportuna sobre las cuentas (Norma de Protección al Cliente 3.5).

### **Trato justo y respetuoso de los clientes**

#### Prácticas

1. La organización ha definido detalladamente las que se consideran prácticas de cobro apropiadas (Norma de Protección al Cliente 5.2).
2. La políticas de recursos humanos de la organización en cuanto a contratación y formación están alineadas al trato justo y responsable hacia el cliente (Norma de Protección al Cliente 5.3).
3. Al seleccionar y tratar a sus clientes, la organización no hace discriminación alguna (Norma de Protección al Cliente 5.5).
4. Se espera que los agentes de cobro internos y externos (terceros) adopten las mismas prácticas que el personal de la organización (Norma de Protección al Cliente 5.6).
5. La organización informa a sus clientes sobre sus derechos (Norma de Protección al Cliente 5.7).

### **Privacidad de los datos de los clientes**

#### Prácticas

1. La organización dispone de una política de privacidad y de sistemas de tecnología apropiados (Norma de Protección al Cliente 6.1).
2. La organización comunica a sus clientes cuándo y cómo se comparten sus datos y obtiene su consentimiento por escrito (Norma de Protección al Cliente 6.2).

### **Mecanismos para la resolución de reclamos**

#### Prácticas



1. Los clientes de la organización conocen el procedimiento empleado para presentar reclamos (Norma de Protección al Cliente 7.1).
2. El Personal de la organización están capacitados para gestionar reclamos (Norma de Protección al Cliente 7.2).
3. El sistema de resolución de reclamos de la organización es activo y efectivo (Norma de Protección al Cliente 7.3).
4. La organización emplea la retroalimentación de los clientes para mejorar prácticas y productos (Norma de Protección al Cliente 7.4).

### v. Tratar a los empleados responsablemente

**La organización aplica normas escritas de recursos humanos que velan por los empleados y ayudan a crear un ambiente laboral favorable**

#### Prácticas

1. Existen normas escritas de recursos humanos a disposición de todo el Personal. Estas normas se ajustan a lo dispuesto en la legislación nacional y detallan los derechos del Personal.
2. Los niveles de remuneración garantizan un sueldo digno al Personal.
3. La organización acepta y responde a las quejas del Personal mediante un sistema de quejas formal y confidencial.
4. La organización no emplea ni se beneficia del trabajo obligatorio o forzado o trabajo infantil ilegal.
5. La organización evalúa los riesgos de salud y seguridad para el Personal y adopta las medidas necesarias para mitigarlos.
6. La organización documenta, reporta e investiga todos los accidentes, lesiones o enfermedades laborales.

**La organización comunica a todo el Personal los términos de su empleo y les proporciona capacitación para las funciones esenciales del puesto**

#### Prácticas

1. El Personal recibe una descripción por escrito de su puesto de trabajo y un contrato de empleo.
2. El Personal recibe formación específica para el puesto y/o el desarrollo de habilidades necesarias para las funciones del puesto.



3. El Personal empleado comprende el método empleado por la organización para evaluar y reconocer su rendimiento.

### La organización monitorea la satisfacción y la rotación del personal

#### Prácticas

1. La organización analiza la satisfacción del Personal.
2. La organización monitorea la tasa de rotación del Personal y entiende las causas de la deserción de estos.
3. La organización toma medidas para corregir problemas institucionales que contribuyen a la rotación e insatisfacción del Personal.

### vi. Equilibrar el desempeño financiero y social

### La organización establece y monitorea tasas de crecimiento que promueven tanto la sostenibilidad financiera como el bienestar del cliente

#### Prácticas

1. La organización establece una política en materia de tasas de crecimiento sostenible, aprobada por la junta, para todas las sucursales/regiones y tipos de productos, teniendo en cuenta la capacidad de crecimiento de la organización y los mercados objetivo.
2. La organización analiza las tasas de crecimiento y la saturación del mercado para evaluar si las políticas de crecimiento garantizan tanto la sostenibilidad financiera como el bienestar del cliente.
3. La organización monitorea si su capacidad interna se ajusta al ritmo de crecimiento institucional en términos de número de clientes y volumen de préstamos y depósitos, aumentando dicha capacidad según sea necesario.

### Los inversores de capital, prestamistas, Órgano de Dirección y Ejecutivo Principal actúan de acuerdo con el principio de “doble parámetro mínimo” de la organización y adoptan una estructura financiera apropiada en cuanto a la combinación de fuentes, términos y rendimientos deseados

#### Prácticas

1. La organización dispone de políticas claras y coherentes con sus objetivos sociales sobre el nivel deseado de sus rendimientos y la manera en que los beneficios serán utilizados.
2. La organización trabaja con financiadores cuyas expectativas en términos de rendimientos financieros, plazos previstos y estrategias de salida sean compatibles con los objetivos sociales y la etapa de desarrollo de la organización.



3. Para tomar decisiones sobre las fuentes de financiación, la organización tiene en cuenta en qué medida se repercute el costo de capital en el cliente.
4. La organización reduce al mínimo el riesgo financiero en lo que respecta a obligaciones con los clientes tales como el ahorro y las garantías en efectivo.
5. La organización cuenta con una estructura de financiación transparente, reflejada en los estados financieros publicados anualmente que incorporan cualquier fuente de financiación fuera del balance general al coeficiente de apalancamiento.

### **La búsqueda de beneficios no debilita la sostenibilidad a largo plazo de la organización ni el bienestar de los clientes**

#### Prácticas

1. El precio de los productos y servicios ofrecen valor al cliente.
2. La organización ofrece una política de precios no discriminatoria basada en el mercado (Norma de Protección al Cliente 4.1).
3. La organización tiene coeficientes de eficiencia alineados con los de organizaciones similares (Norma de Protección al Cliente 4.2).
4. La organización no cobra comisiones excesivas (Norma de Protección al Cliente 4.3).
5. La junta monitorea que los niveles de precios de la organización sean consistentes con las políticas sobre rendimientos de la organización.
6. La organización establece una proporción oficial de crédito por clientes que promueve un servicio de alta calidad para los clientes.

### **La organización ofrece una remuneración a la Alta Gerencia apropiada a una organización con “doble parámetro mínimo”**

#### Prácticas

1. El Órgano de Dirección se asegura de que la remuneración de la Alta Gerencia sea compatible con los objetivos sociales de la organización.
2. Si la remuneración de la Alta Gerencia depende en parte de incentivos, estos toman en consideración la evaluación del desempeño social y financiero del gerente.
3. Previa solicitud, la organización comunica de manera transparente las remuneraciones a reguladores, evaluadores, donantes e inversores.
4. La organización calcula la diferencia entre la remuneración promedio de sus ejecutivos de alto nivel y sus empleados de campo, y evalúa si este rango es consistente con la misión de la organización, sus objetivos sociales y el compromiso de tratar a los empleados responsablemente.



**10. Medición: Los Indicadores**

La forma en la cual se mide el desempeño, contrastando lo observado con lo previsto en los estándares asume diversas modalidades en función de los objetivos del evaluador. Así, las agencias de calificación que ofrecen ese servicio enfocado a organizaciones financieras, como *Planet Rating* y *MicroRate*, han desarrollado metodologías que cubren de manera parcial los estándares antes descritos, buscando identificar las prácticas susceptibles de ser medidas, tanto en términos cuantitativos como observando la presencia o no de la práctica en la organización.

Por ejemplo, *Planet Rating* desarrolló su propia metodología, la cual considera los siguientes aspectos:

**Tabla Nº 2: Metodología Planet Rating**

Área	Indicadores
GDS (Cualitativo): Intención de alcanzar la misión social, su Institucionalización, el compromiso de la organización, la calidad de la medición y del monitoreo del desempeño social y el riesgo de desvío de la misión social	
Inclusión Financiera: Capacidad de la organización para alcanzar a la población desatendida y ofrecerles una gama de servicios adaptados de una manera eficiente	
Geográfico	Clientes en provincias
Género	Clientes mujeres
Rural	Clientes rurales
Vocación	Clientes con garantías sociales
Inclusión	Clientes exclusivos
Penetración	Hogares de clientes por millar
Tasa de retención	Clientes que permanecen al final del año
Protección al cliente y ética financiera: Nivel de cumplimiento de la organización con los seis principios de protección al cliente (definidos por la industria), si tiene una política de fijación de precios responsable y cómo asegura la ética financiera	
Transparencia	Créditos en central de riesgos
Protección eventos	Prestatarios con seguro de desgravamen
Riesgo cambiario	Prestatarios con exposición
Costo	Tasa Efectiva Global (APR)
Eficiencia	Rendimiento de cartera
Control interno	Clientes visitados por personal no operativo



Área	Indicadores
Política recursos humanos: Evaluación de las condiciones laborales, a través de una gestión profesional y el cumplimiento de las normas laborales locales y los estándares de la OIT, la política de remuneraciones y compensaciones de la IFI y si el personal se beneficia de un trato igualitario	
Capacitación	% Personal que recibe dos (02) días o más
Remuneración real	Incremento de sueldo anual/inflación
Permanencia	Rotación del personal
Seguridad	Accidentes de tránsito
Cambios sociales (Cualitativo): Evaluación de si los servicios financieros y no-financieros ofrecidos por la organización pueden contribuir al cambio social de acuerdo con los marcos de referencia de la Carta de las Naciones Unidas, los Derechos Humanos y los Objetivos de Desarrollo del Milenio	
Educación, Salud y Servicios Públicos Básicos	
Igualdad de Género y Empoderamiento de la mujer	
Lucha contra el Desempleo	
Democracia y Derechos Humanos	
Disminución de la Pobreza	
Sostenibilidad del Medioambiente	

En forma más general, el MIX, a través de su página web *MixMarket* ha sido el organismo pionero en trasladar los estándares universales en un conjunto de indicadores que permitan la comparación entre las distintas Organizaciones Microfinancieras.

Para ello recopila información enviada voluntariamente, con la cual deriva 22 indicadores agrupados en 11 áreas<sup>14</sup>, las cuales a su vez se agupan en dos categorías generales:

- Indicadores de proceso, de carácter cualitativo sobre políticas y procesos dentro de una organización. No están referidos a un período específico de reporte.
- Indicadores de resultados, de índole cuantitativa, que se centran en los resultados y productos de las organizaciones. Están vinculados con un período específico de reporte.

<sup>14</sup> MIX, 2015



**Tabla Nº 3: Indicadores de Desempeño Social de MIX<sup>15</sup>**

<b>Categoría de indicadores</b>	<b>Lo que el indicador mide</b>
<b>1. Misión y metas sociales</b>	El compromiso expreso de la organización con su misión social, su mercado meta y sus objetivos de desarrollo
<b>2. Gobernabilidad</b>	Si los miembros del Órgano de Dirección han sido capacitados en gestión del desempeño social y la presencia de un comité formal de junta que monitoree el desempeño social
<b>3. Gama de productos y servicios</b>	Productos y servicios financieros y no financieros ofrecidos por la organización
<b>4. Responsabilidad social ante los clientes</b>	Número de principios de <i>Smart Campaign Client Protection</i> aplicados por la organización
<b>5. Transparencia de costos de servicio a los clientes</b>	Cómo enuncia la organización sus tasas de interés
<b>6. Recursos humanos e incentivos de personal</b>	Política de la institución respecto a la responsabilidad social con el personal. Esto incluye: políticas existentes de recursos humanos, composición de junta y personal, tasa de rotación del personal e incentivos de personal vinculados con metas de desempeño social
<b>7. Responsabilidad social con el ambiente</b>	Si la institución tiene políticas e iniciativas para mitigar el impacto ambiental de las empresas financiadas
<b>8. Proyección a los pobres</b>	Niveles de pobreza de los clientes en el momento de entrar y su migración fuera de la pobreza con el tiempo
<b>9. Proyección a los clientes por metodología de préstamo</b>	Tipo de metodología (s) de préstamo usada (s) por la institución
<b>10. Empresas financiadas y creación de empleo</b>	Número de empresas financiadas por la institución y oportunidades de empleo creadas por las empresas financiadas
<b>11. Tasa de retención de clientes</b>	Tasa de retención de clientes de la institución

Los indicadores referidos a procesos, por su parte, son los siguientes:

<sup>15</sup> Existen categorías de indicadores complementarias tales como: Proyección a los clientes por metodología de préstamo, organizaciones financiadas y creación de empleo y Tasa de retención de clientes, Responsabilidad social con el ambiente, Proyección a los pobres.



**Tabla Nº 4: Indicadores del Proceso**

<b>INDICADORES DEL PROCESO</b>
<b>1. Misión y metas sociales</b>
¿Cuál de los siguientes clientes representa su mercado objetivo? Por favor clasifíquelos en orden de importancia. Solo clasifique grupos que sean objetivos explícitos de su organización:
¿Cuáles objetivos de desarrollo busca específicamente su organización mediante su provisión de productos y servicios financieros y no financieros? Por favor clasifíquelos en orden de importancia. Solo clasifique objetivos que sean metas explícitas de su organización:
¿Cuál es el nivel de pobreza de los clientes que su organización aspira a contactar?:
<b>2. Gobernabilidad</b>
¿Han recibido los integrantes del Órgano de Dirección entrenamiento en desempeño social?
¿Tiene su Órgano de Dirección un comité formal que monitoree el desempeño social?
<b>3. Gama de productos y servicios</b>
Por favor indique cuáles productos de crédito ofrece su organización:
¿Capta su organización depósitos?
¿Exige su organización seguro obligatorio?
¿Ofrece su organización seguro voluntario?
Por favor indique cualquier otro servicio financiero que ofrezca su organización:
¿Ofrece su organización servicios empresariales?
¿Ofrece su organización servicios educativos?
¿Ofrece su organización servicios de salud?
¿Ofrece su organización servicios de empoderamiento a las mujeres?
<b>4. Responsabilidad social ante los clientes (Principios de protección al consumidor)</b>
El proceso de aprobación de préstamos requiere evaluación de la capacidad de pago del prestatario y su capacidad para toma de préstamos. La aprobación de préstamos no se basa únicamente en garantías (ya sean garantías mancomunadas y solidarias, fiadores o garantía prendaria) como sustituto del buen análisis de capacidad.
Las auditorías internas verifican la exposición de los hogares a la deuda, las prácticas de préstamos que violan los procedimientos incluyendo refinanciamiento sin autorización, múltiples prestatarios o fiadores por hogar y otras prácticas que podrían aumentar el endeudamiento.
Los objetivos de productividad y los sistemas de incentivos dan a la calidad de cartera al menos el mismo valor que otros factores, tales como desembolso o crecimiento de los clientes. El crecimiento es recompensado solo si la calidad de la cartera es alta.



INDICADORES DEL PROCESO
Los precios, los términos y las condiciones de todos los productos financieros se le explican claramente al cliente antes de la venta, incluyendo cargos por intereses, primas de seguros, saldos mínimos, todas las comisiones, multas, productos relacionados, comisiones de terceros y si estas cosas pueden cambiar con el tiempo.
Se entrena a los empleados para comunicarse eficazmente con todos los clientes, garantizando que entiendan el producto, los términos del contrato y sus derechos y obligaciones. Las técnicas de comunicaciones abordan limitaciones de instrucción (por ejemplo, leer los contratos en voz alta y materiales en idiomas locales).
Las prácticas aceptables e inaceptables de cobro de deuda se especifican claramente en un código de ética, libro de reglas del personal o manual de cobro de deudas.
La cultura corporativa de la organización valora y recompensa los altos estándares de conducta ética y servicio al cliente.
Existe un mecanismo para manejar las quejas de los clientes, tiene personal dedicado a esa función y se usa activamente. (Los buzones de sugerencias por sí solos generalmente son inadecuados.)
Los clientes saben cómo se usará su información. El Personal explica cómo se usarán los datos y pide permiso para usarlos.
<b>5. Transparencia de costos de servicio a los clientes</b>
¿Cómo enuncia su organización la tasa de interés de su producto más representativo de microcrédito?
<b>6. Recursos humanos e incentivos de Personal</b>
Por favor indique cuáles de los siguientes factores, si los hay, se incluyen en su política de recursos humanos: transparencia, beneficios, protección e igualdad.
Por favor indique si su organización tiene incentivos para el Personal relacionados con cualquiera de las siguientes áreas: Habilidad para atraer nuevos clientes, alcance a área remotas, alcance a mujeres, calidad de la cartera, retención de clientes.
<b>7. Responsabilidad social con el ambiente</b>
Por favor indique qué tipo de políticas ambientales, si las hay, tiene su organización
<b>8. Proyección a los pobres</b>
¿Mide su organización los niveles de pobreza de sus clientes?
Si su organización mide los niveles de pobreza de los clientes, ¿qué métodos usa?
Por favor indique cualquier producto o servicio (financiero o no) ofrecido por su organización que esté específicamente diseñado para los pobres:

Finalmente, se presentan los indicadores cuantitativos de resultados. El número del indicador indica con cuál de las 11 áreas señaladas en la Tabla 12 está relacionado el indicador.



**Tabla N° 5: Indicadores de resultados**

<b>INDICADORES DE RESULTADOS</b>
<b>1. Misión y metas sociales: Número de prestatarios activos en los siguientes grupos:</b>
Femenino
Rural
Personas menores de 18 años de edad
<b>2. Gobernabilidad</b>
Número de miembros del Órgano de Dirección: Total y mujeres
<b>3. Gama de productos y servicios: Clientes que participaron en:</b>
Capacitación a microempresas
Cursos de educación
Empoderamiento de las mujeres
<b>6a. Recursos humanos e incentivos de personal</b>
Número de Personal
Número de oficiales de crédito
Número de gerentes
<b>6b. Recursos humanos e incentivos de personal</b>
Número de Personal al final del periodo
Salientes durante el periodo
Personal trabajando por más de un año
Tasa de rotación del Personal = Salientes durante el periodo / promedio (Número de Personal al final del periodo + Personal trabajando por más de un año)
<b>9. Alcance por metodología de préstamo: Número de créditos en cartera</b>
Crédito individual
Grupo solidario
Banco comunal
<b>10. Microempresas financiadas y creación de empleo</b>
Número de microempresas financiadas
Número de microempresas nuevas financiadas
Número de personas empleadas en las empresas financiadas
Muestra usada para datos de microempresas
Muestra usada para datos de empleo
<b>11. Retención de clientes</b>
Número de prestatarios al final del periodo



<b>INDICADORES DE RESULTADOS</b>
Número de prestatarios al inicio del periodo
Nuevos prestatarios durante el periodo
Tasa de retención de clientes = $\frac{\text{Número de prestatarios al final del periodo}}{\text{Número de prestatarios al inicio del periodo} + \text{Nuevos prestatarios durante el periodo}}$

### 11. Esquema de evaluación de calidad de Gobernanza GIF

Con el fin de establecer cuál es el nivel de calidad de la gobernanza que tiene una institución, en éste curso hemos elegido el modelo planteado por el proyecto GIF<sup>16</sup> para evaluar en una institución la calidad de gobernanza que tiene en un momento dado. El fin de esta evaluación es plantear una línea de base o un diagnóstico ex ante, sobre el cual iniciar un “plan de mejora de gobernanza”. Este diagnóstico permite identificar áreas de mejora, para luego de implementar acciones de mejora, y posteriormente hacer un nuevo diagnóstico que muestre la evolución o impacto de acciones involucradas en la mejora de la gobernanza de una institución.

El esquema de evaluación de calidad de gobernanza se basa en evaluar si una institución está en línea con las buenas prácticas identificadas a nivel mundial. Estas buenas prácticas se las ha convertido en criterios de evaluación que llamaremos estándares. Estos estándares han sido aglutinados en 6 áreas de desempeño que a partir de ahora llamaremos Pilares, ya que son los que van a sostener un sistema de gobernanza sólido e institucionalizado.

Las áreas o pilares se muestran a continuación y se adiciona un área general denominada Objetivos de la Organización que involucran a los lineamientos estratégicos (Visión, Misión, Objetivos y Valores).

---

<sup>16</sup> [www.proyectogif.org](http://www.proyectogif.org)



En función de la dinámica descrita, los pilares, y los principales estándares considerados son:

1. Derechos de propiedad (Junta de accionistas/asociados)
  - a. convocatoria
  - b. derecho de información
  - c. delegación y representación
  - d. acta de la asamblea
2. Junta directiva / Órgano de Dirección / consejo de administración
  - a. funciones y responsabilidades
  - b. dimensión y composición
  - c. nombramiento, reelección y cese de los directores
  - d. incompatibilidades inherentes al cargo
  - e. retribución de los directores
  - f. evaluación de los directores
  - g. funcionamiento de la junta directiva
  - h. comités de la junta directiva
3. Gestión
  - a. funciones y responsabilidades del Gerente General y la alta gerencia
  - b. Remuneración del Gerente General y la alta gerencia



- c. evaluación de los Gerente General y la alta gerencia
- d. Relacionamiento con Grupos de interés
- e. Responsabilidad social
- 4. Control interno y Gestión de riesgo
  - a. Ambiente de control
  - b. Actividades de control
  - c. Gestión integral de riesgos
  - d. La información y comunicación de la administración de riesgos y sistema de control
  - e. Monitoreo de la arquitectura de control
- 5. Transparencia y Gestión de la información
  - a. Política de Información
  - b. Estados financieros
  - c. Información a los Mercados
  - d. Informe anual de Gobierno Corporativo
- 6. Ética y conflictos de interés
  - a. Código de ética
  - b. Promoción del comportamiento ético en la empresa
  - c. Revelación y gestión de conflictos de interés

Estos estándares son evaluados en función de dos dimensiones: Factual y Formal. Muchas veces las instituciones plantean contar con documentación que respalda cada uno de estos estándares, sin embargo lo planteado en lo escrito (reglamentos, políticas, informes, etc.) no son llevadas a la práctica en las instituciones, por lo cual el cumplimiento de ese estándar es parcial ya que si bien existe FORMALMENTE, no tiene un buen desempeño FACTUAL o PRACTICO. En ese sentido la evaluación de cada estándar debe verificar el cumplimiento de las buenas prácticas en términos formales y llevados a la práctica, FACTUAL.

### Ejercicio 3 (EJERCICIO FINAL)

Con base en el documento denominado FAST TRACK / DIAGNOSTICO RAPIDO, que es parte de este curso, auto-evalúe su institución, contestando las preguntas siguiendo las instrucciones de dicho documento. Una vez terminado, elabore una conclusión acerca de los resultados que ha obtenido.

## 12. Enfoques de Directorios

Como ya lo mencionamos el Directorio u órgano de dirección equivalente, es el componente base del proceso para crear valor a la Gobernanza. En principio un primer enfoque establecía que la creación de valor iba dirigido a los conocidos como “Shareholders” (accionistas o propietarios de la organización), sin



embargo el concepto ha evolucionado y el enfoque generalmente aceptado actualmente se circunscribe en que la Gobernanza apunta a generar valor para los “Stakeholders”, es decir Grupos interesados que involucra tanto a los accionistas como también así a clientes, proveedores, Estado, Donantes, Reguladores y Gremios entre otros que se encuentren de alguna forma vinculados con la estrategia de la institución o preocupados por que alcance a llevar a cabo su Misión.

Asimismo, cada institución tiene una forma de Gobernanza diferente y propia a su coyuntura y necesidades, las formas de funcionar de los directorios han sido estudiadas y se han podido identificar los siguientes grandes grupos:

- **Corresponsabilidad<sup>17</sup>**: Conocida también como el enfoque “Stewardship”, El directorio está al servicio de la gerencia y de la compañía para apoyarle.
- **Dependencia a los recursos<sup>18</sup>**: Donde la razón de ser del directorio es de proveer los recursos (capital, recursos humanos, contactos, etc.).
- **Visión Democrática<sup>3</sup>**: Donde el principio es que todos los actores tienen el mismo peso en las decisiones.
- **Hegemonía ejecutiva<sup>3</sup>**: Donde la gerencia domina la relación y el directorio es básicamente pasivo.

La forma de trabajo del Directorio depende de la cultura organizacional que prevalece en la organización y de la coyuntura en la que se mueven. Cuando la coyuntura cambia es cuando se generan crisis y el estilo de directorio también debería cambiar.

El Curso de Gobernanza, debería ser capaz de identificar esta dicotomía entre el estilo de dirección y la coyuntura dentro de su proceso de potenciar mejoras en los procesos de Gobernanza en las IFI y COAC.

### 13. Enfoques de Directorios en función a la persona jurídica dentro del sector de instituciones para la inclusión financiera.

El Curso de Gobernanza, reconoce que las instituciones que apuntan a la Inclusión Financiera han ido adoptando diferentes formas jurídicas, por lo tanto el esquema de trabajo y normativa en la que funcionan podría ser distinto. Los enfoques jurídicos más relevantes son los siguientes:

- Un enfoque privado (Sociedades Anónimas, Sociedades de Responsabilidad Limitada)
- Un enfoque mixto (ONGs, Fundaciones)
- Gobernabilidad Estatal (Bancos o Instituciones financieras del Estado)

---

<sup>17</sup> (Donaldson, 1990; Donaldson and Davis, 1991; 1994). Extraído del documento BOARD COMPOSITION AND CORPORATE PERFORMANCE: HOW THE AUSTRALIAN EXPERIENCE INFORMS CONTRASTING THEORIES OF CORPORATE GOVERNANCE presentado por Geoffrey C. Kiel en el Fifth International Conference on Corporate Governance and Direction en el Henley Management College, Octubre 2002.

<sup>18</sup> Marc Labie, 2010



- Cooperativas de Ahorro y Crédito (Cooperativas abiertas, Societarias, Cerradas o Laborales)

### 14. Mandato del Directorio

Cualquiera sea el estilo de Directorio o esquema jurídico bajo el cual una IFI y COAC funciona, el mandato de quienes están a cargo del futuro de la organización, es decir del Directorio o Junta Directiva involucra a los siguientes puntos:

- Guiar a la institución en el cumplimiento de su misión.
- Proteger a los activos de la institución a lo largo de su evolución.

### 15. Responsabilidades del Directorio<sup>19</sup>

La experiencia y documentos que resumen intervenciones interesantes a distintas IFI en ALC nos hacen pensar que las responsabilidades básicas de un Directorio Eficiente en Inclusión Financiera son las siguientes:

1. Asegurar que se respeten perfectamente las obligaciones legales o normativas
2. Establecer la Dirección Estratégica
3. Asumir la responsabilidad fiduciaria (cumplir con todos los compromisos asumidos)
4. Asegurar la vigilancia y supervisión (a nivel gerencial)
5. **Auto-evaluarse (LA MAS IMPORTANTE)**
6. Contribuir con las relaciones externas de la IFI

Por lo tanto consideramos que este conjunto debería ser la base de evaluación o construcción de la herramienta que se aplicaría en el ex ante y ex post para evaluar el desempeño de la Gobernanza en una IFI y COAC.

La mejora en el desempeño de cada una de estas responsabilidades debería tener impacto en el desempeño general de la organización, en este sentido, la herramienta que se construya para acompañar a las instituciones no solo debería incluir la evolución en términos de las responsabilidades sino también en determinar alguna forma de correlacionar con medidas de impacto en el desempeño de la organización en su integridad.

De esta manera, estas variables deberían dar pie para evaluar desempeños organizacionales (no de Gobernanza) referidos a:

- Impacto Social
- Impacto Financiero
- Desempeño comercial
- Clima laboral o Clima organizacional

---

<sup>19</sup> Las primeras 5 responsabilidades han sido sugeridas por Marc Labie. La sexta ha sido incorporada luego de ver experiencia de otros consultores en Gobernanza.



- Consecución de la Estrategia.

En ese sentido, deberíamos esperar, además, tener indicadores de desempeño organizacional (ex ante y expos) referidos a estos temas.

### 16. Describiendo las responsabilidades del Directorio

#### a) Obligaciones Legales

Involucra el cumplimiento de la normativa, especialmente la que atañe al régimen en el que la institución se desenvuelve, entiéndase normativa de la Entidad reguladora, leyes de funcionamiento y finalmente normativa y reglas internas dispuestas en la organización. En las CAC, por ejemplo, los principios Cooperativistas deben estar presentes en toda decisión de Gobernanza.

#### b) Dirección Estratégica

Consiste básicamente en:

- Definición, revisión y velar por el cumplimiento de la Misión y Visión
- Planeamiento efectivo
- Monitoreo de la forma de competir y del entorno
- Preservación de la buena Imagen de la institución.
- Evaluar si la institución se mueve bajo los valores y principios compartidos

#### c) Responsabilidad Fiduciaria

Comprende en hacer el papel de protectores de compromisos y activos de la institución para lo cual es necesario:

- Comprender la posición financiera de corto y largo plazo
- Tomar acción necesaria para lograr los recursos necesarios faltantes para futuro
- Garantizar la viabilidad de la institución a largo plazo.

#### d) Autoevaluación y Renovación del Directorio

Probablemente esta sea una de las responsabilidades más importantes que tiene un directorio y la evidencia muestra que no se la toma en cuenta, especialmente la evaluación de su propio desempeño. Es por esta razón que el Curso de Gobernanza buscará generar instrumentos inteligentes y eficientes que coadyuven con esta labor. La institución y el Directorio deberían encontrar en este instrumento formas de mejorar el desempeño del proceso de Gobernanza. Las formas de evaluación que se plantean mínimamente son referidas a:

- Evaluar su propio desempeño



- Evaluación colectiva
- Evaluación Individual
- Puede ser llevado a cabo por un auditor externo o por ellos mismos
- Evaluación de la permanencia de los miembros y su posible renovación

Un ejemplo de auto evaluación:

Dimensiones:

- ✓ Evaluación del cumplimiento de funciones del directorio (10 preguntas likert 40 pts).
- ✓ Composición del directorio (5 preguntas, 25pts)
- ✓ Organización y funcionamiento del directorio (5 preguntas 25 pts)
- ✓ Principios éticos y Administración de Conflicto de Intereses (2 preguntas 10pts)

### e) Vigilancia y Supervisión

Debe quedar claro que

- El directorio Governa, NO administra
- Nombra y supervisa al Gerente General
- Supervisa el desempeño del negocio
- Evalúa el desempeño con respecto al sector
- Evalúa y responde a riesgos externos
- Protege a la Institución en tiempos de crisis

Existen 5 etapas de vigilancia Estratégica y se describen a continuación:

1. Definir objetivos (Misión, metodología, mercado)
2. Darse criterios de evaluación (no solo financieros)
3. Con base en los puntos 1 y 2 analizar un adelanto de objetivos
4. Acciones correctivas
5. Seguimiento de lo decidido

### f) Redes de Contactos (Relaciones Externas)

Esta responsabilidad involucra apelar a la red de contactos que tienen los Directores para coadyuvar en la consecución de la misión y protección de activos.

## 17. Composición del Directorio

Normalmente los Directorios están compuestos por:



- Directores Internos (Empleados o Clientes de la Institución)
- Afiliados (Representantes de los Share-holders)
- Directores Externos

El conocimiento y la experiencia de cada miembro del directorio deberían coincidir con las demandas estratégicas que enfrentan la organización y valores de la institución

El Directorio debería estar compuesto por los siguientes cargos y cada cargo debería tener características personales específicas como las que se detallan a continuación:

- **Presidente** (visionario, líder, nexo entre Directorio y Ejecutivo, proactivo, relacionador público), Supervigila la preparación de las reuniones, Promueve eficiencia en las reuniones, vigila el cumplimiento de la estrategia, NO hace el papel de Gerente General, pero es el UNICO nexo del directorio con la autoridad ejecutiva.
- **Otros cargos** (Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Sindico, Director Independiente)
- **Comités.** (Con su propia estructura, misión y plazo). Son recurrentes o estables. Por ejemplo se ve mucho en las IFI Comités de Riesgos, de Créditos, de Activos y Pasivos o de Inversiones.
- **Comités especiales.** A diferencia de los anteriores se crean para proyectos o crisis eventuales.
- **Juntas Consultivas** (no tienen peso legal ni moral. Muy útiles para cuando no tienen directores externos). Generalmente están compuestos por personas de gran reputación y que están involucradas con la historia de la institución.

La conformación de un Directorio depende de:

- La misión de la institución
- El estado de evolución o desarrollo alcanzado de la Institución
- El contexto o ambiente externo en que se desenvuelve la organización.

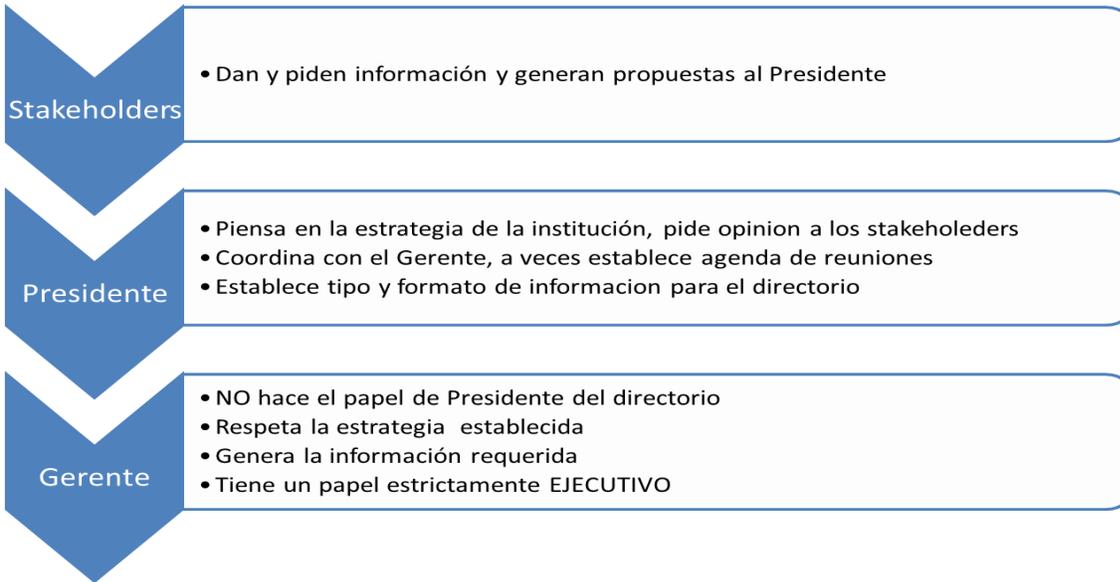
### 18. Características típicas no estrictas de un Directorio

Hemos descrito algunas de las características para componer un Directorio, basadas en las mejores prácticas observadas en nuestro ámbito, sin embargo hay otras de índole un poco más operativo que se describen a continuación. Cabe mencionar que estas características no son restrictivas, es decir que dependen de muchos factores incluyendo la cultura en la cual se desenvuelve la organización, sin embargo vale la pena mencionarlas para entender mejor la operativa que apunta a la eficiencia en la Gobernanza.

- Nro de directores: Entre 5 y 15 (mejor impar)
- Plazos: Entre 2 y 4 años. Puede haber rotación escalonada (en tercios por ejemplo). Buenas prácticas reflejan un equipo estable indefinido. => Continuidad de un equipo exitoso.
- Políticas claras de desvinculación.
- Políticas de compensación claras.



- Se debería respetar la relación del Directorio con la Gerencia Ejecutiva que es estrictamente a través del Presidente del Directorio. Esta relación es la que establece el Eje principal de Comunicación y Coordinación Efectiva como se describe a continuación:



Un ejemplo de buena práctica que respeta el eje descrito es el caso de la COAC<sup>20</sup> Jardin Azuayo en Cuenca Ecuador cuyo esquema se muestra a continuación:



<sup>20</sup> Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo de Ecuador



Donde se ve claramente que pese a que en una Cooperativa funciona con varios estratos democráticos, la relación Presidencia – Gerencia se respeta y con esto se logran mejores resultados. Con esto se cumple uno de los 14 antiguos principio de Administración que es la unidad de mando.

### 19. Características Personales de los Directores

La experiencia ha demostrado que el éxito y buen desempeño de los Directorios dependen de la calidad de sus componentes. Las cualidades que los miembros de este grupo de personas deberían tener se encuentran vinculadas con el Liderazgo y las habilidades o conocimiento técnico específico de algún rubro o tipo de servicio (Experiencia). Asimismo el tercer componente básico es el Compromiso de cada uno con la Misión de la Institución.

Por otro lado los comités que son parte de la Gobernanza deberían observar las siguientes cualidades personales de sus miembros:

- Los miembros (directores o no) tienen que ser especializados, los comités son técnicos
- Tienen que preparar su trabajo
- No deciden nada, solo sugieren
- Se pueden incorporar a los gerentes relacionados
- Considerar expertos externos invitados

### 20. El Comité de Gobernanza

Es importante tener a una instancia responsable de llevar a cabo el monitoreo y vigile que las buenas prácticas de gobernanza en la IFI

Las funciones del Comité de gobernanza, son las siguientes:

- a) Adoptar las acciones necesarias para la institucionalización de la gobernanza efectiva en la institución.
- b) Evaluar (anual o semestralmente) la calidad de la gobernanza en la institución utilizando métodos de evaluación de calidad de gobernanza idóneos que resulten en un diagnóstico honesto y bien elaborado.
- c) Elaborar un plan de mejora de calidad de la gobernanza basado en el diagnóstico referido en el punto b, que contemple mínimamente objetivos, actividades, plazos y responsables.
- d) Liderar la aplicación del plan de mejora de estándares de calidad de gobernanza aprobados en el plan de mejora mencionado en el punto c.
- e) Delegar, si corresponde, tareas en la aplicación de construcción de documentos a terceros o personal idóneo dentro de la institución que acompañen el plan de mejora.
- f) Evaluar (mensual, trimestral o semestralmente) el cumplimiento de las actividades previstas en el plan.



- g) Reportar al (Directorio o Consejos) sobre las actividades realizadas.
- h) Realizar la evaluación y diagnóstico en forma (anual o semestral) de gobernanza.
- i) Elaborar el informe anual de Gobernanza y desempeño social para ser presentado ante instancias superiores.
- j) Revisar periódicamente el reglamento del Comité de Gobernanza y elevarlo para su aprobación a las instancias correspondientes.
- k) Capacitar a nuevos integrantes del comité de gobernanza en el uso de las herramientas de gobernanza disponibles para medir, evaluar y mejorar la calidad de gobernanza.
- l) Sugerir cambios en los procesos, políticas y otros tipos de planes basados en las buenas prácticas de gobernanza que nos otorga la teoría y manuales de buena gobernanza nacional e internacional.

En cuanto a la conformación del Comité de Gobernanza, se recomienda que tenga un mínimo de tres personas, quienes serán considerados miembros permanentes y tendrán derecho a voz y voto tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Debe haber por lo menos un representante del órgano de dirección. (Directorio o Consejo de Administración y Vigilancia)
- b) Debe haber por lo menos dos miembros del poder o gestión ejecutiva, por ejemplo el gerente general y es muy usual ver a responsables de riesgos en esta instancia.
- c) Cada miembro del Comité debe cumplir como mínimo con los siguientes requisitos:
  - Don de liderazgo
  - Responsabilidad
  - Compromiso con el aprendizaje continuo
  - Compromiso con la misión y visión de la institución
  - Compromiso con la inclusión financiera
- d) La primera gestión del Comité de Gobernanza tendrá una duración de (2 o 3) años, a partir de su investidura realizada en reunión del órgano de dirección. (Directorio o Consejo).
- e) Al finalizar la primera gestión del Comité de Gobernanza, se reemplazara un 50% o 50% mas 1 de sus miembros a través de la debida selección y elección en... (Directorio o Consejo de Administración y Vigilancia) y ratificado en Asamblea.
- f) En caso de renuncia, retiro de la Institución o salida de algún órgano de dirección de alguno de los miembros, el órgano de dirección (Directorio o Consejos) procederá a designar a su reemplazo, el cual será miembro hasta las elecciones próximas.



g) El Comité puede solicitar la participación de los funcionarios responsables de las áreas de negocios; Gobernanza, auditoría interna, cumplimiento y otros que tengan relación con los temas a tratar. Ninguno de estos funcionarios tendrá derecho a voto;

h) Adicionalmente el comité puede admitir miembros eventuales que pueden ser externos (representantes de financiadores, expertos en gobernanza o estrategia), y que tendrán voz no voto.

La existencia de un comité de estas características, de alguna forma garantiza la **INSTITUCIONALIZACION DE LA GOBERNANZA EFECTIVA EN UNA IFI.**

### 21. Crisis de Gobernabilidad

Normalmente las IFI y COAC, se preocupan de la Gobernanza cuando surgen problemas de Gobernabilidad, estas crisis básicamente se generan por:

- Evolución – Crecimiento, crisis de un crecimiento poco planificado
- Cambio de accionistas
- Cambio de normativa
- Problemas de Comunicación y Coordinación
- Roles no claros entre Directorio y Gerencia
- Intereses contrapuestos
- Falta de estrategia
- Demasiada presión sobre las gerencias
- No saber medir Indicadores Sociales de Desempeño

Estas causas y otras generan Desconfianza entre Directores y Pugnas Internas que terminan deteriorando el Clima Organizacional y la Estabilidad de la Organización.

Estos son síntomas que típicamente podrían ser los que hagan que las instituciones soliciten o demanden una intervención y posterior acompañamiento para mejorar el desempeño del mecanismo de Gobernanza Inclusiva eficiente.

La respuesta a este tipo de crisis normalmente apunta a establecer procesos de gobernanza claros para generar buenas relaciones entre todos los protagonistas, esto se logra con un proceso de Coaching de Equipo o Coaching ejecutivo, equivalente al proceso de acompañamiento que sugiere el Curso de Gobernanza. Es decir que los miembros de un directorio aprendan continuamente a enfrentar crisis con las herramientas que genere el Curso de Gobernanza, y se autoevalúen constantemente para proponer sus propias soluciones con lo aprendido durante la intervención.

Por otro lado un riesgo latente en todo Directorio y proceso de Gobernanza en Finanzas Inclusivas es el generado por los Conflictos de Intereses. Entre ellos encontramos:

- Nepotismo



- Préstamos internos
- Transacciones de partes relacionadas
- Trampolín (uso de la imagen de la institución para fines personales)
- Competencia (miembros del directorio trabajan para otras IFIs)
- Relaciones múltiples
- Conflictos de enfoques sociales con los comerciales

A través de las herramientas de control diseñadas para un buen manejo de Gobernanza se espera mitigar este riesgo.

### **22. Comunicación en la Gobernanza**

Asimismo con las herramientas se espera contrarrestar o si se pudiese, eliminar el problema principal detectado que está vinculado con la Comunicación deficiente. Este es un problema es universal y generalmente la base del problema está en la fuente de información, la forma de transmitir el mensaje y la oportunidad del mensaje. Recordemos que el Directorio es Nexa entre dos instancias y debe plantearse un sistema sencillo y fiable de información, es decir apuntar a la creación de un instrumento o procesos eficientes de comunicación. Además promover en los miembros del directorio la comunicación Asertiva y finalmente respetar el eje y los niveles de autoridad formal.



## 23. Bibliografía

1. ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA DE NICARAGUA  
1992 *Ley Nº 147. Ley General sobre personas jurídicas sin fines de lucro.* Managua, 19 de marzo.  
  
[http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/F16E39766C5C7AFE062570A100577C41?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/F16E39766C5C7AFE062570A100577C41?OpenDocument)
2. ASAMBLEA NACIONAL  
2011 *Ley Nº 769. Ley de fomento y regulación de las Microfinanzas.* Managua, 11 de julio.
3. BANCO CENTRAL EUROPEO (ECB)  
2014 *Glosario. Informe Anual 2004.* Frankfurt am Main.
4. BANCO MUNDIAL  
2014 *Global Financial Development Report 2014 - Financial Inclusion.* Washington D.C.  
  
Base de Datos Global sobre inclusión financiera. Consulta: 11 de setiembre del 2015.  
  
[http://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?source=Global-Findex-\(Base-de-datos-sobre-la-inclusi%C3%B3n-financiera-en-el-mundo\)](http://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?source=Global-Findex-(Base-de-datos-sobre-la-inclusi%C3%B3n-financiera-en-el-mundo))
5. CALVI PARISETTI, Giovanni; LOZADA FLORES, Franklin; QUINTEROS, Heidi  
2014 *Encuesta de oferta y demanda. Gobernanza en las instituciones de microfinanzas y cooperativas de ahorro y credito de america latina.*
6. CENTRE FOR THE STUDY OF FINANCIAL INNOVATION - CSFI  
“MICROFINANCE BANANA SKINS 2012: the CSFI survey of microfinance risk.”  
By David Lascelles and Sam Mendelson. July 2012. ISBN 978-0-9570895-4-9.
7. COMISIÓN EUROPEA  
2013 *Código de Conducta para la Provisión de Microcréditos en la Unión Europea.* Consulta: 8 de setiembre 2015.



[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/thefunds/doc/code\\_bonne\\_conduite\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/thefunds/doc/code_bonne_conduite_es.pdf)

8. COMITÉ DE INTERCAMBIO, REFLEXIÓN E INFORMACIÓN SOBRE LOS SISTEMAS DE AHORRO Y CRÉDITO (CERISE)  
2007 *Guía Operacional de la Gobernabilidad de una Institución Microfinanciera*. París.
9. CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO (CAF)  
2013 *Lineamientos para un Código latinoamericano de gobierno corporativo*. Caracas.
10. COUNCIL OF MICROFINANCE EQUITY FUNDS (CMEF)  
2012 *The Practice of Corporate Governance in Microfinance institutions*. Consulta: 17 de setiembre del 2015.

[http://fieccouncil.com/wp-content/uploads/2014/03/Governance-Guidelines\\_2012\\_EN.pdf](http://fieccouncil.com/wp-content/uploads/2014/03/Governance-Guidelines_2012_EN.pdf)

11. DI BENEDETTA, Pasquale, LIEBERMAN, Ira W. y ARD, Laura  
2015 *Gobierno Corporativo en Instituciones Microfinancieras*. Washington D.C.
12. FINANCIAL ACTION TASK FORCE (FATF)  
2013 *Anti Money Laundering and Terrorism Financing Measures and Financial Inclusion*. Consulta: 11 de setiembre.

[http://www.fatf-gafi.org/media/fatf/documents/reports/AML\\_CFT\\_Measures\\_and\\_Financial\\_Inclusion\\_2013.pdf](http://www.fatf-gafi.org/media/fatf/documents/reports/AML_CFT_Measures_and_Financial_Inclusion_2013.pdf)

13. FUNDACIÓN BBVA MICROFINANZAS  
2011 *Código Universal de Gobierno Corporativo para Instituciones Microfinancieras (Manual)*. Madrid.
14. GRANT, Kirkpatrick  
2009 *The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis*. OECD Journal: Financial Market Trends, volumen 9, número 1, pp. 61-87.



15. HELMUT, Pabst  
2015 *Consideraciones hacia un Buen Gobierno Corporativo en Cooperativas de Ahorro y Crédito*. San José y México D.F.
16. INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA  
2015 *Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas*. Consulta: 10 de setiembre.  
<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=19461>
17. INSTITUTO DE CONSEJEROS – ADMINISTRADORES (ICA)  
2013 *Guía práctica de Buen Gobierno para las ONG*. Madrid.
18. JUNTA DE REGULACIÓN MONETARIA FINANCIERA  
2015 Resolución N° 059-2015-F. Quito, 16 de abril. Consulta: xx de setiembre  
<http://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/PDF/c4359.pdf>
19. LEÓN, Eliana  
2015 Comentario del 21 de agosto a “II Foro Nicaragüense de Microfinanzas”.  
*Comisión Nacional de Microfinanzas (CONAMI)*. Consulta: xx de setiembre.  
<http://foro.conami.gob.ni/>
20. MASSIMO, Vita y VEGA, Juan  
2011 *Evaluation and Development of Good Governance in Microfinance Institutions*. Managua y Tegucigalpa.
21. MICROFINANCE INFORMATION EXCHANGE, INC. (MIX)  
Indicadores de desempeño social de Mix. Consulta: xx de setiembre del 2015.  
[Indicadores de desempeño social de MIX](#)
22. MITROFF, Ian y PEARSON, Christine



- 1993 *Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis-preparedness*. San Francisco: Jossey Bass Publishers
23. ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD)  
2015 *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. OECD. Ankara, 4 y 5 de Setiembre.
24. PROYECTO GOBERNANZA E INCLUSION FINANCIERA GIF,  
Manual de Gobernanza, elaborado por el consorcio ICC y MCIF (International Consulting Consortium y Consultores Mercado de Capitales, Inversiones y Finanzas) por encargo de BIM Ltd y financiado por BID/FOMIN y COSUDE. [www.proyectogif.org](http://www.proyectogif.org)
25. REMY, Paul  
s/f *Manejo Estratégico de Crisis en Organizaciones. Cómo preverlas, enfrentarlas y aprender de ellas*. Lima.
26. SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP  
2011 *Resolución N° 2108-2011*. Lima, 16 de febrero. Consulta: xxx de setiembre.  
  
[http://spij.minjus.gob.pe/CLP/contenidos.dll?f=templates\\$fn=default.htm\\$3.0](http://spij.minjus.gob.pe/CLP/contenidos.dll?f=templates$fn=default.htm$3.0)
27. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y DE OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS  
2013 *Resolución N° CD-SIBOIF-808-1-NOV22-2013*. Managua, 19 de diciembre.  
Consulta: xx de setiembre.  
  
[http://www.superintendencia.gob.ni/documentos/marco\\_legal/generales/CD-SIBOIF-808-1-NOV22-2013.pdf](http://www.superintendencia.gob.ni/documentos/marco_legal/generales/CD-SIBOIF-808-1-NOV22-2013.pdf)
28. SOCIAL PERFORMANCE TASK FORCE (SPTF)  
2014 *Estándares Universales para la gestión del desempeño social*. Consulta: 21 de setiembre.  
  
<http://sptf.info/images/usspm%20spanishmanual%202014%205.pdf>
29. THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT  
2014 *Microscopio Global 2014: Análisis del entorno para la inclusión financiera* (reporte). New York.
30. TRUJILLO, Verónica y NAVAJAS, Sergio



2014 Comentario de Noviembre del 2014 a “Inclusión financiera en América Latina y el Caribe: Datos y tendencias”. *Foromic*. Consulta: 18 de setiembre.

<http://www10.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2014/14941es.pdf>

31. VAROTTIL, Umakanth

2014 “Microfinance and the Corporate Governance Conundrum”. *Berkeley Business Law Journal*. Singapore, 2014, Volumen 9, pp.244-292.

32. VILLAVICENCIO, Ricardo y POU, Guillermo