



**Council of Microfinance Equity Funds**

# La Práctica de la Gobernabilidad Corporativa en Instituciones Microfinancieras

**Declaración de Consenso del  
*Council of Microfinance Equity Funds***

**Primera Edición: 2005**

**Revisada: 2012**





**Council of Microfinance Equity Funds**

# La Práctica de la Gobernabilidad Corporativa en Instituciones Microfinancieras

**Declaración de Consenso del  
*Council of Microfinance Equity Funds***

**Primera Edición: 2005**

**Revisada: 2012**

## Tabla de Contenido

<b>Prefacio a la edición revisada</b> .....	2
<b>1. Introducción a la gobernabilidad</b> .....	4
1.1. La gobernabilidad sana, su definición .....	4
1.2. El papel de la junta .....	5
<b>2. Implicaciones de la gobernabilidad sobre las estructuras legales de las IMFs</b> ....	8
2.1. Regulación .....	8
2.2. Participación privada .....	8
2.3. Documentación formal .....	9
<b>3. Temas singulares de gobernabilidad con las MFs</b> .....	11
3.1. Responsabilidades en inversión social .....	11
3.2. En transición .....	12
3.3. Salidas responsables .....	14
<b>4. Estructurando una junta directiva efectiva</b> .....	16
4.1. Tamaño de la junta .....	16
4.2. Composición de la junta .....	16
4.3. Contratación, duración de los nombramientos, rotación .....	18
4.4. Remuneración de los miembros de la junta .....	18
4.5. Políticas sobre conflictos de interés .....	20
4.6. Estructuras para equilibrar la gobernabilidad de la junta directiva y la gerencia .....	20
4.7. Responsabilidades del presidente de la junta .....	23
4.8. El papel del CEO y responsabilidades .....	23
<b>5. Procesos efectivos de la junta</b> .....	26
5.1. Reuniones de junta .....	26
5.2. Comités .....	28
5.3. Información y divulgación de información .....	29
<b>6. Responsabilidades y decisiones claves de la junta</b> .....	31
6.1. Dirección estratégica importante .....	31
6.2. Estrategia de riesgo y gestión .....	31
6.3. Supervisión y compensación del gerente general; plan de sucesión .....	35
6.4. Conflictos en la junta directiva .....	36
6.5. Papel de la junta en una crisis .....	37
6.6. Sesión ejecutiva .....	37
<b>7. Desarrollo de una buena gobernabilidad</b> .....	38
<b>Anexo 1. Referencias y orientación recomendada sobre la gobernabilidad</b> .....	39
<b>Anexo 2. Endoso de las directrices de gobernabilidad de la CMEF</b> .....	40

## Prefacio a la edición revisada

En el 2005, el Concejo de Fondos Patrimoniales de Microfinanzas (CMEF en inglés) publicó “La Práctica de la Gobernabilidad Corporativa en las Instituciones de Microfinanzas con Participación de los Accionistas.” Originalmente, estas “Directrices sobre Gobernabilidad” se desarrollaron por dos razones:

- Falta de orientación específicamente diseñada hacia las instituciones microfinancieras (IMFs). Mientras que muchos de los principios de gobernabilidad se aplican en general a un variado tipo de instituciones, las IMFs son de característica especial lo cual incide directamente sobre el tema de la gobernabilidad.
- Hay que ir más allá de lo general. Pasemos ahora a los aspectos prácticos a tratar por parte del directorio. Mientras que la gobernabilidad se constituye en un proceso arduo que requiere diplomacia, percepción, y en ocasiones valor, se torna fácil aludir a la gobernabilidad con declaraciones comunes o frases de cajón.

Desde ese entonces, estas Directrices han sido utilizadas y reconocidas ampliamente dentro de la industria microfinanciera como una excelente fuente de información sobre el tema. Durante los últimos siete años mucho ha cambiado dentro del campo de las microfinanzas, y la buena gobernabilidad está jugando un papel cada vez más importante. El Concejo, por tanto, se ha dedicado a actualizar este documento de referencia con el propósito de reflejar el cambio de paradigmas y los recursos que han surgido a todo lo largo y ancho de la industria microfinanciera sobre la gobernabilidad, frente a la versión original inicialmente publicada.

Estas actualizaciones se elaboraron luego de haber efectuado consultas con inversionistas de fondos y expertos en gobernabilidad corporativa, los cuales compartieron su sabiduría tras sus experiencias. Este documento fue redactado por Danielle Donza del CMEF y ACCION—todo dentro de un proceso consultativo. El CMEF está particularmente agradecido por el tiempo y la retroalimentación proporcionados por Ira Lieberman de LIPAM International, Elisabeth Rhyne del Centro para la Inclusión Financiera (CFI en inglés) en ACCION, a los autores originales de las directrices, junto con Alex Silva de Omtrix Inc., Miguel Herrera de Frontier Investments Group (FIG) de ACCION, y David Dewez de Incofin.

Mientras que las directrices originales no han sido alteradas de forma significativa, se incluye nueva y más extensa orientación en las áreas de:

- Estructuras legales y documentación formal
- Gestión de desempeño social
- Alineación de incentivos
- Salidas responsables
- Gestión de riesgo y crisis

Se ha incluido dentro de la referencia bibliográfica un nutrido número de nuevas publicaciones relacionadas con la gobernabilidad de las IMFs (véase Anexo 1). El CMEF espera que esta Declaración contribuya al proceso activo de mejorar la gobernabilidad entre las instituciones con las cuales los miembros del CMEF invierten, y por extensión a la industria financiera en general.

# 1. Introducción a la gobernabilidad

Las instituciones microfinancieras están jugando un papel importante en la entrega de servicios financieros a la población de escasos recursos. Estamos observando un incremento cada vez mayor en el número de IMFs con ánimo de lucro, como compañías de responsabilidad limitada—cuya propiedad se encuentra distribuida entre múltiples accionistas. En la mayoría de los casos, las acciones están en manos privadas (o sea, no se tranzan públicamente). La mayoría de estas IMFs se constituyen en instituciones financieras con licencia, es decir, compañías de financiamiento y bancos. Muchas captan ahorros.

**“La buena gobernabilidad es la habilidad de los miembros de junta en monitorear el estado de la organización, efectuar buenas decisiones estratégicas, y que los altos ejecutivos les rindan cuentas en su ejecución. En pocas palabras, ello demuestra la calidad de los miembros de junta, la cultura y prácticas de la misma, y las relaciones de poder entre los miembros de la junta y los altos ejecutivos”.**

Elisabeth Rhyne, el Centro para la Inclusión Financiera

Esta Declaración acerca de la gobernabilidad corporativa de las IMFs ofrece una guía práctica a los participantes interesados en el tema,; a los inversionistas, miembros de juntas, y a los administradores de alto nivel. Aunque estas directrices están dirigidas primordialmente a las instituciones con participación de accionistas, gran parte de este material también aplica a las instituciones microfinancieras con diferentes estructuras de propiedad, como las organizaciones no gubernamentales (ONGs) y las cooperativas de crédito.

## 1.1. La gobernabilidad sana, su definición

La gobernabilidad, en su definición ampliada, es el sistema de personal y procesos que

mantiene a una institución en la ruta trazada y, a través de la cual, se toman decisiones significativas. En términos más amplios, las funciones de gobernabilidad son las siguientes:

1. Mantener en alto las metas y misión de la organización y asegurar que se implementen.
2. Orientar las principales directrices estratégicas de la organización.
3. Mantener la buena salud de la organización a lo largo del tiempo y mitigar sus riesgos.
4. Garantizar una cultura de rendición de cuentas en toda la organización.
5. Asegurar que la organización cuente con los recursos humanos y financieros necesarios para operar en forma eficaz.

Un amplio rango de actores juegan un papel activo en la gobernabilidad de las IMFs. Estos pueden ser de carácter externo o interno—todo dependiendo del rol que desempeñen dentro de los procesos de gobernabilidad.

“Actores externos”:

- Instituciones que supervisan la salud financiera de las organizaciones: reguladores y auditores
- Proveedores de financiación: accionistas, prestamistas, y depositantes
- Comunidades meta
- Empleados
- Clientes

“Actores Internos”:

- El directorio
- La gerencia de alto nivel
- Auditores internos, a medida que interactúan con la junta

Aunque la gobernabilidad se desempeña dentro de este amplio contexto, la junta directiva se constituye en el eje central a través del cual todos estos actores se conectan.

## 1.2. El papel de la junta

Las siguientes responsabilidades principales del directorio son un fiel reflejo de los objetivos macros de la gobernabilidad:

- Definir y defender la misión social y el propósito de la IMF.
- Desarrollar y aprobar la dirección estratégica (con el apoyo de la alta gerencia); además de monitorear los logros realizados en cuanto a las metas estratégicas de la organización.
- Fomentar una planeación organizacional efectiva, que incluya sucesión y planeación.
- Asegurar que la IMF maneje el riesgo de manera efectiva; y que asuma su responsabilidad fiduciaria.
- Supervisar el rendimiento de la gerencia, incluyendo la selección, apoyo y evaluación del Gerente General.
- Representar a la IMF en la comunidad y ante el público en general; asegurando que la organización cumpla con sus responsabilidades hacia la comunidad ampliada.
- Asegurar que la organización evolucione para poder enfrentar nuevas condiciones emergentes; particularmente en tiempos difíciles; el directorio puede asumir las responsabilidades de gerencia.



Las IMFs pueden establecer diferentes tipos de marcos legales: como banco, institución financiera no bancaria, unión crediticia, u ONG; cada constitución varía según los requisitos en términos de estructura de gobernabilidad, procesos y nivel de regulación.

Los eventos que se han presentado desde la primera versión de las Directrices han recalado la necesidad de brindarle mayor atención a unos temas claves, partiendo desde gobernabilidad, el cumplimiento de la misión social, hasta la gestión de riesgo y crisis.

Tres responsabilidades adicionales tratan el tema de la conducta de los miembros del directorio y del directorio en sí:

- Mantener los estándares éticos de la organización, con transparencia y evitando conflictos de interés.
- Representar los intereses de la IMF como un conjunto y no como los intereses de un accionista ó un grupo de accionistas.
- Evaluar (o conseguir evaluación externa de) su propio desempeño, comprometiéndose a mejorarlo.

## Estándares de conducta para los miembros de junta

El compromiso hacia la rendición de cuentas, algunas veces denominado como responsabilidad fiduciaria de los miembros de una junta, le imparte una infusión notable al desempeño de cada miembro. Estos miembros deben:

- Conocer la misión, propósito, y metas de IMF, como también sus políticas y programas.
- Comprender las fortalezas y debilidades de la institución (el papel estratégico es de tratar estas fortalezas y debilidades).
- Prepararse, asistir, y participar en las reuniones de junta y/o de los comités.
- Formular preguntas de peso y resolver no permanecer callado en las reuniones (un papel clave de la junta es investigar y efectuar decisiones de política), particularmente en lo relacionado con las áreas de riesgo.
- Estudiar y comprender los estados financieros de la IMF, sus principales indicadores de desempeño (KPIs en inglés), y obtener información relacionada.
- Evitar tomar juicios/decisiones de política sin la información adecuada (en este caso se debe trabajar con la administración para obtener lo requerido).
- Representar los intereses de la IMF en general, y no los del inversionista.
- Apoyar la opinión mayoritaria una vez que se tome una decisión.
- Mantener la confidencialidad.
- Mantener la independencia, objetividad, integridad personal, y los estándares éticos.
- Evitar los conflictos de interés, transacciones interrelacionadas, abuso de información privilegiada, y nepotismo para cumplir con los requisitos de confidencialidad de la información y su no divulgación.

## 2. Implicaciones de la gobernabilidad sobre las estructuras legales de las IMFs

### 2.1. Regulación

Las juntas de las IMFs con licencia están sujetas a regulación por parte de las autoridades de supervisión bancaria y las IMFs deben de rendirles cuentas. En el caso de una IMF regulada, la junta se constituye en el punto oficial de contacto entre los reguladores y la institución. Aún más, frecuentemente los reguladores proporcionan orientación sobre la gobernabilidad. La selección de los miembros de junta está sujeta a la aprobación de las autoridades reguladoras, las cuales analizan los candidatos si cumplen con el perfil para ejercer el cargo de forma adecuada y responsable. La orientación de un ente regulador sobre la composición de junta tiene como fin de mejorar la calidad de la gobernabilidad. Sin embargo, es inevitable que, como cualquier norma, la institución regulada percibirá cualquier determinación como restricción.

Aunque la interacción diaria entre una IMF y la superbancaria se realiza a través de la administración, la interacción formal es con la junta, y la junta debe estar preparada para responder a las directivas del regulador o a sus inquietudes de forma oportuna y apropiada. Las normas de Basilea III requieren un mayor involucramiento de los miembros de junta con la administración y, aunque actualmente sus requisitos son oficialmente implementados únicamente dentro de los países de la OCDE ello ha trascendido a los reguladores de otros países también.

### 2.2. Participación privada de accionistas

En la mayoría de las IMFs, su estructura de gobernabilidad demuestra claramente quienes son los dueños. Las IMFs son propiedad de un pequeño grupo de inversionistas, sin que usualmente uno de estos tenga el control mayoritario; los miembros de sus juntas están representando un determinado número de accionistas. La estrecha relación entre los propietarios y la gobernabilidad crea fortalezas y debilidades en las diferentes juntas de las IMFs. La mayor fortaleza de los inversionistas es tomar en serio la gobernabilidad. Los representantes de los inversionistas se caracterizan por una alta asistencia en las reuniones de junta para estar informados y sincronizados con la IMF. Los incentivos propios, como el de lograr rendimientos sobre sus inversiones, están alineados con una prudente gestión de riesgo.

Es responsabilidad de los directores manifestar su lealtad a la compañía. En efecto, sus acciones deben basarse en los intereses de la compañía en general, y no simplemente como representantes designados por parte de un accionista particular. Esta responsabilidad se facilita cuando todos los accionistas muestran una perspectiva de largo plazo, pero se torna difícil en tiempos de un cambio en la participación accionaria, cuando los intereses difieren. Los accionistas salientes buscan la mejor salida, mientras que los que permaneces continúan buscando el mejor valor de la compañía. Cuando los represen-

tantes de los accionistas comienzan a diseñar sus propias operaciones, es fácil perder el enfoque y velar por el bienestar de la institución. Diferencias entre los miembros de una junta asociadas a los cambios de participación accionaria pueden ser nocivas para una institución.

Al determinarse la representación de una junta por los porcentajes de participación accionaria, pocos espacios se abren a directores independientes (o sea, directores que ni son representantes directos del accionista ni tampoco son miembros de la administración), los cuales tienden a tener una perspectiva más amplia de la institución, o una óptica más por el lado los participantes interesados. La designación de directores independientes debería ser prioridad en pro de una gobernabilidad cada vez mejor entre las IMFs. De hecho, las reformas efectuadas en varios países sobre gobernabilidad requieren que el 25 por ciento de la composición de una junta sea de miembros independientes. Esta práctica es particularmente relevante al referirnos a los comités de junta, como también sobre la remuneración y auditoría. Frecuentemente, la decisión de incluir o excluir directores independientes se centra alrededor de la remuneración de los directores independientes por su tiempo que invierten en la compañía y sus gastos de viaje. Al excluirse el papel del director independiente por las razones anteriores se está incurriendo en una falta de visión para la institución. Finalmente, el estrecho vínculo entre la junta y la estructura accionaria sugiere la necesidad de asegurar que las juntas respeten las leyes y los acuerdos que protegen los derechos minoritarios, a través de medidas como los requisitos que las grandes mayorías deben cumplir frente a importantes decisiones que afectan la institución.

### 2.3. Documentación formal

Los miembros de junta tienen deberes de fiducia, de velar por la institución, e igualmente con los accionistas y otros participantes interesados, como los entes reguladores. Normalmente la carta orgánica o acuerdo<sup>1</sup> de los accionistas señala en términos generales el deber y la estructura de una junta, como el número de miembros, los diferentes comités de junta, el mínimo número de miembros, frecuencia de las reuniones, permiso para que la junta o los comités se reúnan telefónicamente, los requisitos de votación, y la votación mayoritaria y supermayoritaria. Estos documentos son elaborados y acordados por los accionistas al formarse la institución. La carta orgánica o el acuerdo accionista podrá ser modificado en el evento que ingresen nuevos accionistas a la institución, o cuando la institución pasa de ser una ONG a una institución con participación accionaria. Además, los documentos sufrirán cambios por los requisitos del ente regulador si la IMF se constituye en una institución regulada, como banco o institución financiera no bancaria. Adicionalmente, las normas de constitución de la

---

<sup>1</sup>En muchos países, la base jurídica de la carta orgánica de instituciones, según lo reconocen las cortes, se constituye de mayor peso frente al acuerdo de accionistas, por lo que se deben de incluir disposiciones claves en dicha carta.

organización se traducen en un documento de gobernabilidad, el cual establece los procedimientos diarios operativos de la institución; este documento se considera un documento vivo ya que puede ser modificado más fácilmente. Los requisitos de votación usualmente se definen en la carta orgánica de la institución o acuerdo accionista de la misma y se analizan, debaten, y acuerdan en forma activa antes de cerrarse la participación inversionista de la institución. Los derechos de votación podrán enmendarse cuando nuevos inversionistas ingresan a la compañía y esto con base en una votación de los accionistas existentes.

Además de la carta de constitución o acuerdo accionista de la compañía cada comité de la junta debería tener su propia carta, la cual se debe revisar anualmente. En cada reunión de junta, el secretario de la organización debe levantar un acta, la cual debe ser aprobada en la siguiente reunión. Esto mismo aplica para las actas de los comités establecidos por la junta. De esta forma las decisiones de política tomadas a nivel de comité o junta, las cuales son aprobadas por la directiva, se consolidan sin escepticismo alguno.

El deber fiduciario de los miembros de la directiva implica que estén sujetos a la fuerza de la ley y, en algunos casos, los directores podrán ser demandados o ser objeto de responsabilidad penal por negligencia. Esto puede ocurrir en el evento de un fraude, conflicto de interés, quiebra, o por pérdidas notables sufridas por la institución. Por lo tanto, se requiere de prudencia por parte de las juntas directivas y sus miembros y así proteger la institución contra riesgos innecesarios. Los directores que tienen responsabilidad legal deben estar asegurados, a través de un seguro de responsabilidad civil para directores y altos funcionarios, con el fin de evitar que sus activos personales estén expuestos al riesgo.

## 3. Temas singulares de gobernabilidad con las MFs

Las IMF's reúnen ciertas características que le dan estructura a los requerimientos atinentes a la gobernabilidad. Ninguna característica es singular a la microfinanciación, pero tomadas en conjunto, le conceden a la gobernabilidad de las IMF's un carácter distintivo.

### 3.1. Responsabilidades en inversión social

Las IMF's operan comercialmente mientras que a la vez sostienen metas sociales. Las IMF's de todo tipo apuntan a metas tanto sociales como financieras, pero las IMF's con participación accionaria, en particular las instituciones reguladas, requieren por ley que se mantengan solventes y, por su estructura, deben producir utilidades sobre la inversión. Con estas fuerzas férreas centradas en un mandato en torno al desempeño financiero, usualmente las IMF's afrontan grandes retos para mantenerse enfocadas en sus metas sociales. Por lo tanto, es de suprema importancia que la junta juegue un papel activo en avanzar y proteger la misión social de la IMF. La misión de una IMF debe incluir claridad sobre quiénes son los clientes meta y como la labor de la institución tendrá impacto sobre la misma.

**“No creemos que el desempeño social sea de ninguna forma una concesión recíproca. El desempeño social, cuando se hace bien, tiene sentido desde la óptica del negocio, pues se conoce mejor al cliente”.**

David Dewez, Incofin

Aunque existen acuerdos generales sobre las metas sociales, los directorios de las IMF's están continuamente en posición segura de tomar decisiones específicas que tienen implicaciones sociales. Dentro de este proceso, lo que parecería mostrarse como pequeñas diferencias entre los miembros de la junta directiva acerca de las metas sociales, ello puede generar debates complicados.

Para fortalecer la supervisión sobre el desempeño social, se debe tener en cuenta que:

- El compromiso a las metas sociales debe ser uno de los requisitos para formar parte de la junta directiva, lo cual debe tomarse en cuenta durante la etapa de investigación sobre sus antecedentes y durante la orientación misma.
- Una junta podrá establecer un comité de desempeño social, o podrá asignar a varios miembros de la misma para actuar como “paladines” del desempeño social, con la tarea de asegurar que el cumplimiento de la misión reciba el peso y la atención necesarios.
- Las juntas deben de invertir tiempo para desarrollar un entendimiento conjunto acerca de las metas sociales y cómo cumplirlas.

- Se deben fijar objetivos y metas sociales explícitas a través del proceso de planeación estratégica, los cuales deben ser aprobados por la junta.
- Las IMFs deben contar con, y al mismo tiempo la junta debe monitorear (en cada reunión), los indicadores que demuestran los logros de los objetivos y metas sociales.
- Las juntas directivas de las IMFs deben de tiempo en tiempo buscar información detallada acerca del desempeño social, a través de investigación de mercado, estudios de impacto, e interacción personal con clientes.
- Las juntas deben propender al endoso e implementación de prácticas de protección al cliente.<sup>2</sup>

La medición de metas sociales presenta un reto particular, pues todavía están en desarrollo la elaboración de indicadores confiables.<sup>3</sup> Frecuentemente se utilizan “Planillas o scorecards sociales” o “Scorecards equilibradas”<sup>4</sup>, pero existe frustración acerca del valor, consistencia, y confiabilidad de los indicadores disponibles. Sin embargo, los indicadores de alcance social, los benchmarks, o las planillas deben ser analizados y reportados a la junta dentro del paquete de documentos que reciben con la debida antelación, así como se hace con los estados financieros.

**El reto de alinear los intereses de los participantes interesados podría considerarse como el “Talón de Aquiles” del proceso de transición. Los intereses particulares y prioridades de los numerosos participantes interesados pueden causar debates difíciles, incómodos, y controvertidos, lo cual puede redundar en un colapso de las negociaciones.**

Stephanie Dolan, “Alineando Los Intereses de los Participantes Activos en las Transformaciones de las ONGs”

### 3.2. En Transición

Las juntas deben de fortalecerse a medida que las IMFs evolucionan de pequeñas operaciones a más grandes y se convierten en instituciones más sofisticadas.

No obstante su actual estructura legal, mucha IMF que comenzó operaciones como ONG o como institución financiera regulada, ahora está en la etapa de transición, es decir, de ser institución de corte empresarial social y dominada por los fundadores a institución más profesional, la cual cuenta con un amplio sistema de pesos y contrapesos y delegación de autoridad.

<sup>2</sup> Los Principios de Protección al Cliente de la Campaña Inteligente (Smart Campaign’s Client Protection Principles ) son reconocidos como estándares de la industria; herramientas de implementación y recursos se pueden encontrar en: [www.smartcampaign.org](http://www.smartcampaign.org).

<sup>3</sup> Organizaciones de la industria como la Social Performance Task Force ([www.sptf.info](http://www.sptf.info)) y la Global Impact Investing Network ([www.thegiin.org](http://www.thegiin.org)) están trabajando en el desarrollo de indicadores de desempeño social.

<sup>4</sup> Ejemplos de Las Herramientas de la Gestión de Desempeño Social se pueden encontrar en el Social Performance Resource Centre al visitar: [www.spmresourcecentre.net](http://www.spmresourcecentre.net).

Habrán instituciones con estructuras de gobernabilidad no muy bien desarrolladas. Por tanto, tendrán que trazar una ruta real hacia una gobernabilidad más robusta. A medida que las instituciones maduran, sus juntas gradualmente formalizan sus funciones, saliendo de lo informal. Ejemplo de esto es la creación de comités, los cuales están encargados de realizar las labores detalladas por la junta directiva en apoyo a sus decisiones, como es la elaboración del manual de políticas o la formalización del proceso de evaluación del CEO.

La junta tal vez requerirá más pericia técnica, p.ej., en el aspecto legal, contable, mercado de capitales, o recursos humanos. No es fácil generalizar lo que uno consideraría como la gobernabilidad aceptable en el transcurso de sus diversas etapas, pero las organizaciones deben recurrir a instituciones similares en busca del consejo y llegar a sus propias evaluaciones.

Para las IMFs de origen ONG, la transición a una estructura de participación accionaria implica que la junta directiva original debe ceder control, lo cual no es fácil de hacer. En efecto, los miembros de la junta original buscan mantener en forma legítima la misión de la institución, como también cierto nivel de control, aunque ellos tengan que compartir gran parte de este con los nuevos accionistas.

Este escenario da lugar a que se mire el tema de la remuneración de los fundadores, tanto para las instituciones fundadoras como para las personas individualmente. Dado que los accionistas se benefician del valor creado por los fundadores, es legítimo que se les proporcione algo de remuneración a dichos fundadores. Los mecanismos apropiados de remuneración se complican debido a la estructura sin ánimo de lucro de las ONGs originales y ante el estado de cuenta de los fondos donados.

La mayor vulnerabilidad de una IMF es la que puede suscitar uno o dos de sus fundadores en torno al tema de gestión, es decir, cuando el control de estos predomina dentro de la junta, mientras que esta sólo se limita a colocarle su sello de aprobación a los diferentes temas. Entre las IMFs emergentes, el dominio de la gerencia es más notable que su contraparte, o sea, el dominio de la junta; esta último es más el dominio de la junta en la gestión de la administración. Por ejemplo, la ONG que es constituida por un empresario social, carismático y de fuerte voluntad, cuyos miembros de junta son más la designación de este último como fundador. En este caso, la junta está siendo liderada o dominada por la administración.

A medida que una IMF madura, que sus accionistas colocan directores en la junta directiva, y se adicionan algunos miembros independientes a la institución, la junta deberá lograr un equilibrio cada vez mayor entre lo que es la administración y la junta misma. Algunas veces la gerencia puede considerarse débil, frente a una junta directiva presidida por un presidente dominante, lo cual es particularmente el caso cuando se trata de fundadores que ocupan su presidencia. Estas juntas de hecho tienden a administrar más



**Las salidas responsables son cada vez más un tema de discusión entre las IMFs que desean asegurar la continuidad de los inversionistas y proteger la misión social.**

que gobernar. Lograr ese equilibrio entre el papel de la junta en gobernar y el papel de la administración en gerenciar se constituye en una línea fina la cual tomará tiempo y esfuerzo notable en alcanzar. Las organizaciones necesitan realizar sus propias evaluaciones de cómo mejorar la cultura de gobernabilidad; añadir miembros a la junta por sus habilidades, independencia, o ambos; y, definir en forma clara el papel del

que la preside frente al director ejecutivo o CEO. Mantener un equilibrio delicado entre un enfoque administrativo versus el de junta es la base central para alcanzar la buena gobernabilidad.

El plan de sucesión es un tema particularmente sensible para las IMFs emergentes. Es importante asegurar que están en la tarea de preparar a los futuros líderes o administradores, y que existe un plan de sucesión. La sucesión gerencial es una clara e importante responsabilidad de la junta directiva.

### **3.3. Salidas responsables**

Dada la necesidad de preservar la misión social que implementan las IMFs, la planeación en el tema de sucesión no es importante sólo para la gerencia sino también para los accionistas. Algunos inversionistas socialmente responsables pueden optar por salirse de una inversión y vender sus acciones a otro inversionista socialmente responsable con el fin de que continúe el enfoque de la misión social de la IMF a nivel junta, y así asegurar que los intereses de los accionistas se mantengan alineados. En algunos casos, estos inversionistas socialmente responsables están dispuestos aún a aceptar una menor utilidad por su salida, pero aseguran una continuidad en la misión de los accionistas y, por ende, se selecciona el participante que demuestre la mejor conexión con dicha misión.

Otro aspecto de una salida responsable que los inversionistas socialmente responsables han debido considerar y analizar con anticipación al comienzo, lo cual idealmente se ha debido incluir en el acuerdo de accionistas, tiene que ver con el tiempo ideal de una salida y su impacto sobre la IMF (lo cual se puede convertir en un potencial conflicto de interés entre los accionistas y su responsabilidad fiduciaria con la IMF). Algunos acuerdos de accionistas incluyen “titularidad acordada,” (ownership lock-ups), lo cual impide que un accionista se salga dentro de un tiempo predeterminado, p. ej., un mínimo de cinco años. Este tipo de cláusula asegura que un accionista se compromete anticipadamente a permanecer en la misión de la organización por un horizonte de tiempo más largo.

“Mientras una emisión pública (IPO en inglés) es posible en unos pocos mercados más grandes y desarrollados, la mayoría de los inversionistas en acciones o que realizan participaciones de capital, saldrán de su participación mediante la venta de sus acciones o a los actuales accionistas de la organización, o sino a nuevos compradores, e incluso ocasionalmente a los mismos altos funcionarios de la administración. Esta viene a ser la última instancia en la cual un inversionista social tendrá inherencia sobre la gobernabilidad y dirección de una IMF. Un gerente de fondos lo describió como un proceso ‘siempre un poco doloroso’ a medida que buscan al comprador adecuado que va a equilibrar el valor financiero y social, ayudando a asegurar el continuo éxito de la responsabilidad e inversión social de la institución. Estos temas están recibiendo cada vez más atención tanto por parte de los vendedores como de los continuos titulares.”<sup>5</sup>

El papel de la junta en la salida de inversionistas debe ser limitado, ya que a la postre es la asamblea general la que es responsable en la elaboración de un plan que garantice continuidad. Las salidas responsables de inversionistas se deben negociar y determinar al inicio, o sea, en el acuerdo de accionistas. Las disposiciones que se determinen sobre la salida de inversionistas ayudan a proteger a los accionistas minoritarios y mantener una continuidad en el pensamiento de los dueños. Al anticipar asuntos claves sobre las salidas de los inversionistas en el acuerdo accionario se asegurará una transición suave para la junta directiva.

---

<sup>5</sup> McKee, Katharine. “Voting the Double Bottom Line: Active Governance by Microfinance Equity Investors.” [Votando por el Aspecto Social: Gobernabilidad por los Inversionistas Accionarios en MF]. CGAP Focus Note # 79. Mayo 2012.

## 4. Estructurando una junta efectiva

Mientras que todos los inversionistas forman parte de la asamblea general, la cual es un ente de gobierno más grande, los accionistas con un porcentaje suficientemente grande de acciones están en posición de nominar un miembro para la junta directiva. Las

**Por estatutos, las IMFs deben ser flexibles en cuanto al número de miembros de Juntas para permitir que los cambios ocurran cuando se necesiten.**

juntas son nominadas por los accionistas en el momento en que la institución se establece. La composición y estructura de una junta podrá cambiar al ingresar nuevos inversionistas o al pasar la institución de una ONG a una institución financiera regulada. Los reguladores bancarios podrán fijar los lineamientos o los estándares para la nominación de miembros de junta.

### 4.1. Tamaño de la Junta

El directorio debe ser lo suficientemente grande para poder llevar a cabo sus tareas de la manera más eficaz (sin tener que sobrecargar el trabajo de sus miembros), debe proveer continuidad y debe asegurar que haya quórum en las reuniones. Una vez establecido lo anterior, los directorios deben ser lo suficientemente pequeños para que el grupo pueda trabajar en conjunto para tomar decisiones significativas.

De siete a nueve miembros parece ser el número ideal y común para el tamaño del directorio, aunque existen directorios eficaces de hasta once ó más miembros.<sup>6</sup> No es aconsejable tener menos de cinco miembros, ya que el quórum es demasiado reducido; especialmente si la gerencia también es parte del directorio. Juntas más grandes pueden facilitar el papel del comité para que éste sea más efectivo, ya que sus labores están mejor distribuidas entre los miembros de la junta.

### 4.2. Composición de la Junta

Las leyes y regulaciones bancarias requieren un examen de “idoneidad” para los miembros del directorio de una institución financiera, la cual generalmente requiere que los miembros tengan un buen carácter moral, que su nivel de experiencia sea elevado y que tenga experiencia en la banca. Instituciones que no están reguladas e instituciones que se encuentran en países con baja supervisión deben definitivamente aplicar su propio examen de “idoneidad” para asegurarse que sus miembros cumplan con estas características claves. Los directorios deben aportar una gama de capacidades útiles para la IMF, incluyendo conocimientos de auditoría, conocimiento del marco legal, conocimiento del mercado objetivo y la perspectiva social.

---

<sup>6</sup>De acuerdo con un estudio de MIX Market 2012, “La Medición de la Gobernabilidad en las MFs,” las IMFs tienen un promedio de siete miembros en sus juntas, con un mínimo de tres y un máximo de 15. El número de miembros de junta aumenta con el tamaño de la IMF. Leer más en: [www.the-mix.org/publications/microbanking-bulletin/2012/04/measuring-governance-microfinance](http://www.the-mix.org/publications/microbanking-bulletin/2012/04/measuring-governance-microfinance).

Consideraciones adicionales incluyen las siguientes:

- Miembros calificados que tengan la voluntad y el compromiso personal son altamente apreciados. La habilidad y el compromiso de dar de su tiempo y talento a la IMF por parte de cada uno de los miembros del directorio es esencial. Los candidatos seleccionados a formar parte del directorio deben informarle a la institución que están actuando como miembros de otras juntas, para que la institución pueda determinar si el candidato cuenta con el tiempo adecuado y/o si existe algún conflicto de interés.
- A pesar de que se reconoce que las perspectivas/mentalidad de los accionistas generalmente conllevan a un dictamen sobre la composición del directorio en organizaciones privadas, la IMF debe tener como objetivo el involucrar a personas independientes en el directorio para que puedan aportar sus habilidades y objetividad.
- Individuos que posean un nivel de influencia pueden colaborar en temas políticos y de fondeo, además de ayudar a proyectar una positiva imagen pública. Sin embargo, un alto nivel de prestigio cuenta muy poco si la persona no puede ó no quiere participar.
- La diversidad de género, etnia y contexto cultural aseguran que el directorio tenga una perspectiva más amplia.
- Si se quiere asegurar que los miembros de la junta están listos para dedicarle suficiente esfuerzo a las labores de la junta, es apropiado presentarles una carta de designación en la que se subraya en términos generales el tiempo de dedicación a las funciones de la junta.

**La participación de personas con interés en la organización: El personal y los clientes.** En la actualidad existe una variedad de filosofías con respecto a la representación del personal y de los clientes en el directorio. La estructura de gobernabilidad anglo-americana generalmente incorpora a su junta al CEO y en ocasiones a otros miembros de la alta gerencia. Al contrario, la Europa continental normalmente tiene una doble estructura en su junta: una junta compuesta de miembros de la alta gerencia, y una junta supervisora compuesta de directores designados independientemente (no se incluye a la gerencia, aunque el CEO, el principal director financiero (CFO en inglés), y otros usualmente asisten a las reuniones de la junta supervisora en calidad de ex-officio). Algunos países europeos incluyen por ley la participación de los trabajadores en la junta supervisora. Las opciones de acciones para empleados (ESOP en inglés) pueden proveer un marco dentro del cual el personal puede ser participativo (esto se refiere al personal de base y medio, no a la alta gerencia), pero dicho planteamiento puede ser impráctico si la organización es demasiado pequeña y el mercado para sus acciones carece de liquidez.

La perspectiva del cliente es importante para obtener una gobernabilidad efectiva, pero el hecho de tener clientes en el directorio no ha probado ser una estrategia exitosa.

Los clientes no tienen los requisitos financieros y por ende su participación no pasa de ser un acto de apariencia. Por lo tanto, el directorio debe considerar como una de sus prioridades recibir la constante retroalimentación de los clientes por medio de visitas al cliente, estudio de mercado y otras alternativas pertinentes.

*La Relación con el CEO.* La tentación es muy grande entre las instituciones jóvenes que están dominadas por sus empresarios fundadores, a que ellos mismos elijan los miembros del directorio con base en las relaciones personales de amistad o antiguos lazos profesionales. Mientras que esta práctica proporciona apoyo y asesoría al fundador; ese tipo de directorio compuesto por un grupo de partidarios cercanos al fundador y listos para una nueva empresa, conlleva a crear organizaciones dominadas por la gerencia que no cuentan con importantes herramientas de chequeo y control de la institución. Aquellos miembros del directorio que mantienen una férrea lealtad al gerente general pueden vacilar en cuestionarlo o pedir un estado de cuentas, especialmente si estos miembros no tienen las capacidades técnicas para ello. Cuando la institución se transforma, estos directorios son reacios a ceder el control a un grupo diferente de individuos, particularmente si dichos miembros fundadores se identifican plenamente con la experiencia compartida de haber construido la institución. Este factor ha evitado que algunas ONGs se hayan convertido en instituciones financieras acreditadas que cuentan con inversionistas como parte de su grupo de accionistas. La evolución hacia una robusta organización profesional requiere que estos estrechos nexos entre la gerencia y el directorio, paulatinamente cedan para dar paso a un directorio más profesional.

### **4.3. Contratación, período de los miembros, rotación**

Uno de los comités de la junta directiva—el comité nominador—es el que usualmente está encargado de contratar a los miembros de junta. Las juntas deben desarrollar un programa de orientación para sus nuevos miembros, en el cual se les brinda la oportunidad de conocer a los altos ejecutivos de la administración, revisar el paquete de documentos para sus reuniones de junta, y estar informados sobre la actualidad operativa y financiera, según lo apropiado, y sostener reuniones con el presidente de la junta. Un buen proceso de orientación, junto con un paquete informativo adecuado, le permite a un nuevo miembro de junta cumplir con su papel en la misma en forma ágil.

Dado que la mayoría de los directorios de las IMFs con capital social están directamente vinculados al tipo de propiedad, los periodos de designación y de rotación son generalmente ignorados, pero esto no es una buena práctica. Como mínimo, los directorios de IMFs con capital privado deben continuamente examinar el rendimiento de cada uno de sus miembros, el tamaño de su directorio, las capacidades del directorio y las necesidades potenciales del directorio para agregar o rotar los miembros existentes. Esta responsabilidad es del Presidente del directorio en consulta con el CEO.

En las organizaciones de público conocimiento, los miembros de junta pueden ser reelegidos cada año (una práctica común) o por un período determinado, tres años, con posible reelección. Los miembros que dejan de asistir a la mayoría de las reuniones de

junta durante un tiempo determinado, es decir, un año por ejemplo, deben de presentar renuncia al cargo, a solicitud de la junta misma.

#### 4.4. Remuneración de los Miembros del Directorio

La remuneración es un punto clave para poder atraer a personas calificadas al directorio y para que los miembros del directorio tomen seriamente sus responsabilidades.<sup>7</sup> Debe ser lo suficientemente alto para que dé el resultado anteriormente descrito, y así mismo debe ser lo suficientemente moderado para evitar atraer miembros que tienen como su único objetivo formar parte del directorio debido a la compensación monetaria.

Un enfoque se basa en pagar a los miembros del directorio por el tiempo utilizado durante las reuniones de junta y de comité a la tarifa que sea equivalente a lo que un ejecutivo de alto nivel profesional devengaría durante un periodo similar de tiempo. Dicha compensación puede estar sujeta a un estándar de comparación (benchmarked) de honorarios que pagan organizaciones similares en el mismo país.

Los presidentes del directorio usualmente devengan remuneración adicional por el tiempo extra que dedican a la organización.

Los altos costos de viajes / viáticos para los directores internacionales es un tema complejo, ya que dicha compensación puede exceder lo que se paga a los miembros locales. Muchas IMFs, especialmente las más grandes y acreditadas, cubren este tipo de costos. Para aquellos directores que son representantes de accionistas institucionales, los honorarios del directorio son generalmente pagados a la institución y no al individuo.

**Si las IMFs esperan que sus directivos de alto perfil y profesionalismo se comprometan a dedicarle una significativa porción de su tiempo a sus deberes de gobernabilidad, aun cuando ello implique responsabilidad personal y frecuentes viajes, entonces las IMFs deben estar dispuestas a compensar a sus directores por su tiempo y esfuerzos. El papel de un miembro de junta debe considerarse como una responsabilidad, y no como un honor, y la remuneración recalca la importancia de su función.**

---

<sup>7</sup> La CMEF y la Red de Microfinanzas (MFN en inglés) realizó un sondeo sobre la remuneración de miembros de juntas y encontró que el 40 y 25 por ciento de las juntas, respectivamente, no remuneran a sus miembros. Las juntas que si reciben, el monto promedio de remuneración era de US\$500 por reunión, para un total anual de US\$2.000, debido a que las reuniones de junta se llevan a cabo trimestralmente en general. Menos del 20 por ciento reportaron que pagan unos honorarios fijos adicionales por año, pero casi un 60 por ciento reportó que sufraga los gastos de transporte. Información adicional sobre la remuneración de miembros de junta de acuerdo con el sondeo se encuentra en: <http://cfi-blog.org/2012/05/22/what-are-board-members-being-paid-in-the-microfinance-industry/>.

Las IMFs con una alta misión social, pueden optar por no pagar ningún tipo de compensación si creen que el servicio de voluntariado por parte de los directores debe seguir el mismo lineamiento de compromiso social que el de la organización.

La remuneración puede incluir además un pago fijo anual o adelanto, mas los honorarios por cada reunión de junta o comité que asista, como también extra estipendios por ser presidente de junta o de comité. Los miembros de junta de organizaciones en lista pública y que no estén dentro del mundo de microfinanzas, normalmente se les ofrece opciones en acciones o acciones por donaciones (stock grants). No es claro si éste es el caso de las IMFs, pero existe evidencia de algunos casos en que los miembros de junta reciben bonificaciones. En la medida que la industria microfinanciera madura, las prácticas se están tornando cada vez más comerciales. La industria debe crear espacios para un diálogo abierto sobre la remuneración de miembros de junta con el fin de desarrollar estándares más claros.

#### **4.5. Políticas sobre conflictos de interés**

Las relaciones inapropiadas o escondidas entre miembros del directorio (y sus amigos, familiares y socios de empresas) y las instituciones en las cuales los miembros del directorio son responsables, es probablemente la causa principal de la desaparición de instituciones financieras. Aunque el pequeño monto de los préstamos que realiza una IMF, la hace menos vulnerable a cualquier tipo de préstamo interrelacionado o a préstamos internos con cualquier otra institución, esta clase de organización no está inmune. Aún conflictos menos serios pueden dañar la imagen pública de la institución o la confianza interna. A pesar de que los planteamientos sobre qué constituye un conflicto de interés inaceptable varían de país a país, los elementos claves de un conflicto de interés y las políticas relacionadas al manejo de éstas son presentadas en la Tabla 1.

Al ser miembro de la junta, cada nuevo director debe firmar un acuerdo de código de ética, con el cual se compromete primordialmente con la IMF en todo lo relacionado con las tareas de la junta directiva. Los nuevos directores también deben de completar un formato sobre conflictos de interés, el cual detalla todo potencial de conflicto de interés y afiliaciones se superponen. Los miembros de junta, al reconocer que tienen un conflicto de interés sobre un tema particular, deben de abstenerse de votar sobre ese tema. Si un miembro de junta no ha demostrado transparencia sobre el conflicto de interés y ha causado daños a la IMF, la junta debe pedir su renuncia. Algunas juntas tienen un comité sobre conflictos de interés para efectos de revisar y afrontar dichas situaciones anómalas.

**Tabla 1. Conflictos claves en juntas directivas y directrices de resolución**

Conflicto	Definición	Su resolución: directrices
Transacciones entre las partes	Participación en actividades que perjudica la organización y en cuya junta la persona sirve con el fin de beneficiar a otra organización o individuo relacionado.	Algunas instituciones prohíben todo tipo de transacción entre la institución y sus directores (incluyendo familiares y negocios relacionados). Sin embargo, transacciones que se llevan a cabo en acto entre partes independientes, dentro de un ambiente de competencia y a precios de mercado, puede ser aceptado dentro de ciertos límites o requisitos de aprobaciones especiales. En algunos casos, es útil permitir que los miembros de junta ofrezcan sus servicios de consultoría a la institución ya que cuentan con un conocimiento profundo de la misma.
Información privilegiada o créditos a personas relacionadas	Otorgar préstamos a miembros de la junta, a sus familiares, y/o a negocios donde tienen una participación.	Prohibir este tipo de crédito o aplicar límites extremos a los montos máximos de los mismos, con procedimientos de documentación transparente y aprobación. (Excepción: préstamos a ejecutivos bajo un programa formal de crédito aplicado de forma general al personal (como el de vehículos)
Nepotismo	Contratación de familiares para cumplir con una función dentro de la institución.	La mejor práctica es prohibir la contratación de miembros de la familia. En caso de considerarlos para un empleo, esto es factible sólo si el candidato(a) pasa el criterio objetivo de contratación determinado por miembros que no son de la familia. Se deben establecer políticas como “no ser responsable ante un familiar”, y colocar peso y contrapeso con dicho familiar.
Trampolín	Utilizar su posición en la junta para sus aspiraciones políticas o quedar como candidato.	Renunciar antes de perseguir dichas nominaciones.
La competencia	Las instituciones que tienen miembros de junta comunes comienzan a competir.	El miembro que pertenece a dos juntas debe presentar renuncia a una de ellas.
Relaciones múltiples	Los accionistas internacionales también ofrecen asistencia técnica o servicios financieros.	Tener varias personas en el equipo(s) de asistencia técnica y en junta. Establecer políticas para tratar con posibles conflictos de interés e incluirlas en el acuerdo de accionistas.



## 4.6. Estructura para equilibrar la gobernabilidad de la junta directiva y la gerencia

Una de las tareas más importantes y delicadas al crear una buena gobernabilidad, es poder lograr el balance apropiado de funciones entre el directorio y la gerencia, evitando la captura de poder, tanto del directorio como de la gerencia. Este concepto considera que un ente supervisor debe ir acompañado de un ente ejecutivo que asume la responsabilidad de los resultados de la organización. Este sistema de responsabilidad de doble nivel funciona deficientemente si la gerencia ó el directorio son de carácter fuertemente dominante.

Las tradiciones alrededor de la gobernabilidad en el mundo emplean diferentes estructuras, pero todas las tradiciones incorporan el principio central de rendición de cuentas. En algunas instituciones, los ejecutivos de la gerencia son miembros de la junta directiva, pero ésto es de menor grado con las IMFs reguladas. Sin embargo, la tendencia cada vez mayor es de limitar la participación de la gerencia sólo al CEO y a uno o dos miembros principales de la administración, dependiendo del tamaño de la junta. Si la gerencia no está oficialmente representada en la junta, el CEO y el CFO usualmente asisten a las reuniones de junta en calidad ex-officio. Otros miembros de la gerencia también podrán asistir a las reuniones, o a una parte de ellas, especialmente si los temas requieren del conocimiento específico de la gerencia.

Algunos directorios crean comités ejecutivos que ocupan un terreno medio entre el directorio y la gerencia. El comité ejecutivo normalmente se reúne dentro del lapso de tiempo que transcurre entre cada reunión de directorio, especialmente si se reúne de manera relativamente no frecuente, como por ejemplo trimestralmente.

La mejor prueba para cualquier tipo de arreglo implica que el ente designado no esté dominado por la gerencia y que además haga que la misma asuma la responsabilidad de sus acciones. Las señales de peligro que se han observado en la industria de las microfinanzas (al igual que en otras industrias) incluyen:

- Directorios que no se reúnen continuamente, o si lo hacen es de una manera pro-forma, siendo esto una señal de captura de poder de la gerencia.
- El CEO y Presidente del directorio es la misma persona.<sup>8</sup> Esto ha sido una práctica frecuente de la gobernabilidad corporativa norte americana, aunque la tendencia actual de gobernabilidad corporativa se esta alejando de este tipo de práctica.

---

<sup>8</sup> De acuerdo con un estudio de Mercado MIX 2012 MIX, “La Medición de la Gobernabilidad en Microfinanzas,” más del 80 por ciento de las IMFs separan el papel del CEO del papel del Presidente de la Junta. Véase: [www.themix.org/publications/microbanking-bulletin/2012/04/measuring-governance-microfinance](http://www.themix.org/publications/microbanking-bulletin/2012/04/measuring-governance-microfinance).

- La gerencia ocupa el mayor porcentaje de puestos en el directorio, ya sea porque es pequeño o porque hay varios miembros de la gerencia que participan en el mismo.
- El directorio está compuesto en su mayoría por amigos del CEO, siendo éste uno de los problemas más comunes de las organizaciones jóvenes y de las ONGs.
- El directorio se reúne más de una vez al mes. Esto es una señal de dominio dentro del directorio.
- Comités ejecutivos que para el efecto sustituyen al directorio. Los comités ejecutivos que están empoderados a tomar decisiones interinas deben recurrir prontamente a una ratificación plena del directorio.
- Directorios que deben recurrir frecuentemente a votaciones registradas con decisiones divididas dan una clara señal que el directorio está sufriendo de conflictos internos. En directorios funcionales, la mayoría de las decisiones son acordadas por consenso y después formalizadas a través de votación.

#### 4.7. Responsabilidades del Presidente del Directorio

El presidente del directorio tiene un rol más activo que el resto de los miembros del mismo. Él debe interactuar regularmente con el CEO, jugar un papel activo en el reclutamiento de nuevos miembros al directorio, ser responsable de la supervisión de sucesión, designar los presidentes de cada comité y ser un miembro ex-officio de los mismos. El presidente es el representante principal de la IMF hacia la comunidad externa y debe conferir prestigio a la institución. Algunos de los roles de gobernabilidad más importantes del presidente son:

- Servir como el CEO no ejecutivo de la organización.
- Asociarse con el CEO para cumplir la misión de la IMF.
- Ofrecer liderazgo al directorio para establecer políticas y supervisar la IMF.
- Dirigir las reuniones del directorio después de haber desarrollado la agenda con el CEO.
- Designar los presidentes de cada comité.
- Servir en calidad de ex-officio como miembro de los comités y asistir a reuniones tan seguido como sea posible.
- Debatir temas claves en donde se confronta la IMF con el CEO.
- Prestar asistencia en la mediación y servir como guía en las acciones claves del directorio tales como las prioridades organizacionales y la gobernabilidad.
- Evaluar la efectividad de los miembros del directorio.
- Asegurar que el directorio lleve a cabo su tarea.

## 4.8. Papel del CEO y responsabilidades en el marco de la gobernabilidad

El papel de CEO en gobernabilidad es de guiar y apoyar las actividades de la junta, y de representar los intereses de los accionistas, según lo estipulado por la junta, en administrar la organización y ejecutar la estrategia. El CEO tiene la ventaja de conocer de fondo la IMF y lo que está ocurriendo en un momento dado. Por tanto, el CEO necesita orientar a la junta al crear parámetros relacionados con importantes decisiones de política. El CEO debe también asegurar que la junta tenga la información financiera y operativa adecuada a la mano y que se pueda revisar esta información con anterioridad a las reuniones, con el fin de que la junta realice una vigilancia efectiva. Además, el CEO debe de asegurar que la junta tenga la información adecuada en lo atinente a las decisiones del CEO las cuales, junto con el presidente de la junta, son sometidas a consideración de sus miembros. A continuación anotamos las principales responsabilidades del CEO con la junta:

- Prestarle asistencia a la junta en su tarea de gobernar más y administrar menos (evitar apropiación o dominio de la junta).
- Articular la estrategia y trabajo de la IMF con la junta, cuyo papel es de revisar, modificar si es necesario, y aprobar la estrategia.
- Estructurar los materiales para las reuniones de junta y así centrarse en temas de política y estrategia (crear el marco alrededor de preguntas significativas y problemas complejos de tal forma que ello facilite la acción de la junta).
- Entregar a la junta y sus comités, según lo conveniente, los informes financieros y operacionales con el fin de que la junta monitoree el desempeño y progreso institucional.
- Desarrollar con la junta un grupo de indicadores de desempeño institucional, incluyendo el social. Asistir a la junta en el manejo de sus metas sociales.
- Asegurar que la documentación de junta llegue oportunamente a las reuniones de la misma.
- Estar disponible para responder a las diferentes preguntas de los miembros de la junta, antes y durante las reuniones de comité y junta.
- Mantener contacto continuo con el presidente de la junta para que este último permanezca informado y pueda consultar sobre los principales desarrollos.
- Prestar asistencia en la orientación de los nuevos miembros de junta.

**Tabla 2. División de responsabilidades entre la junta directiva y el CEO**

Responsabilidad	Junta	CEO
Cumplimiento de la Misión	Vigilar y promover la misión; establecer objetivos sociales; evaluar al CEO de acuerdo con esos objetivos.	Cumplimiento de la misión en las operaciones de toda la institución. Recomendar estrategias para el cumplimiento de los objetivos sociales; proponer objetivos; ejecutar y alcanzar los objetivos sociales acordados.
Desempeño financiero	Asegurar la supervivencia financiera y la solvencia; proteger los derechos de los accionistas; establecer metas financieras claves; evaluar al CEO sobre los objetivos financieros.	Alcanzar el desempeño de los objetivos financieros; asegurar reportes exactos y oportunos sobre los estados financieros.
Desempeño responsable	Aprobar el código de ética de la organización, incluyendo el código para las operaciones propias; recibir y actuar con base en los reportes recibidos de la auditoría interna.	Implantar los sistemas y cultura en la organización con el fin de asegurar que los clientes están protegidos; prevenir el fraude; y, asegurar el desempeño de la organización de conformidad con el código de ética.
Desempeño del staff	Aprobar el código de ética de la organización, incluyendo el código para las operaciones propias; recibir y actuar con base en los reportes recibidos de la auditoría interna.	Construir y mantener un fuerte equipo a nivel gerencia y del personal; establecer y mantener en alto las políticas de recursos humanos; supervisar el desempeño del personal.
Planeación estratégica	Establecer el marco estratégico y aprobar el plan estratégico.	Preparar y proponer el plan estratégico con base en los lineamientos de la junta directiva. Preparar y proponer los planes operativos y financieros; ejecutar los planes y obtener resultados.
Políticas organizacionales	Vigilar por las políticas y procedimientos de la junta directiva.	Desarrollar e implementar políticas operativas.
Vínculos con los participantes interesados	Velar por los intereses de los accionistas; representar a la institución en eventos públicos, según lo apropiado.	Asegurar la representación de los intereses de los participantes involucrados, clientes, personal, y otros participantes activos.
Regulación	Enlazar oficialmente con los reguladores en lo atinente al cumplimiento y responsabilidad; atender las solicitudes/directivas de los reguladores.	Asegurar que la IMF cumpla con las regulaciones; reportarse regularmente y facilitar supervisión.

## 5. Procesos efectivos de junta

Además de los compromisos de tiempo descritos en esta sección concerniente a las reuniones de junta y comité, las mejores prácticas sugieren que los miembros de junta deben agendar regularmente para reunirse en persona con los otros participantes interesados de la IMF (ejemplo, entes reguladores, clientes).

### 5.1. Reuniones de junta directiva

Las reuniones plenarias del directorio se llevan a cabo para intercambiar información pertinente y tomar decisiones claves sobre la organización. La mayoría del trabajo del directorio se lleva a cabo entre una reunión y otra del directorio, ya sea por medio de comités designados y/o durante reuniones informales, especialmente aquellas reuniones que se desarrollan entre el CEO y el presidente del directorio. Durante las reuniones, los reportes de rutina no deben tomar el tiempo de los temas estratégicos que están por resolverse. Por lo tanto, las reuniones de directorio deben estar estructuradas de una manera eficiente al gestionar rápidamente los reportes financieros y operativos rutinarios y así dejar un adecuado espacio de tiempo para debatir los temas estratégicos.

Las juntas deben reunirse en sesiones ejecutivas sin que esté presente la gerencia para el análisis de asuntos que son particularmente sensibles en relación con la administración. En la agenda estándar de junta se debe apartar tiempo para una sesión ejecutiva con el fin de crear consistencia alrededor de esta práctica. Las sesiones ejecutivas son importantes para evitar apropiación o dominio por parte de la administración.

Se debe designar una secretaria del directorio para llevar las actas del directorio y sus comités, además de mantener otros registros detallados de la compañía.

Frecuencia y compromisos de tiempo:

- Las reuniones del directorio deben ser trimestral o mensual (este punto puede ser regulado por la Ley Bancaria, el Banco Central o una agencia supervisora).
- Comúnmente, los miembros del directorio toman al menos un día para leer y analizar el material entregado por el directorio, además de prepararse para la reunión misma, y debe dedicar uno ó dos días para las reuniones de comité.
- Los comités se reúnen según sea necesario y según la determinación tomada por el directorio y el presidente del comité.
- Las reuniones que se realizan por una razón específica pueden ser concertadas para discutir un tema en particular que necesita una atención oportuna. Estas pueden llevarse a cabo por medio del teléfono o del Internet siempre y cuando exista quórum.
- El correo electrónico y el teléfono pueden ser usados para ratificar o cerrar la discusión sobre temas que se han debatido con anterioridad.

## Una reunión de junta efectiva

- El CEO envía el paquete de documentos a la junta con cinco días hábiles de anticipación a la reunión.
- Todos los miembros analizan el paquete de documentos antes de llegar a la reunión.
- La mayoría de los miembros asisten a una cena informal de junta la noche anterior, para poder discutir temas de importancia.
- Todos los miembros de junta están presentes ya que la fecha de la reunión se fijó con bastante anticipación.
- La agenda debe ser clara y se debe apuntar hacia un balance entre la supervisión de rutina y el tratar temas especiales; también se debe asignar tiempo para una sesión ejecutiva [estilo *in cámara*].
- Los presidentes de juntas ofrecen informes sucintos y de peso.
- El presidente de la junta, aunque consiente que con el manejo de tiempo se busca ventilar todos los temas y abrir espacios para todos los puntos de vista, él debe propender para que el grupo logre un consenso en materia de decisiones. Si un miembro de la junta trae a colación un riesgo que observó, ello debe ventilarse brevemente y determinar los pasos a seguir.
- El CEO suministrará la información necesaria para avanzar la reunión de junta.
- Las discusiones son transparentes y casi todos los miembros participan de forma activa.

- Por cada sesión plenaria, los miembros del directorio pueden esperar que se triplique su compromiso de tiempo en comparación con otras sesiones. Si la IMF está encarando problemas, los miembros del directorio pueden asumir que habrá un incremento significativo de tiempo puesto que el directorio debe estar presentando más detalles, realizando una supervisión prudente y, aún, asumiendo el papel de gerencia en forma temporal.

Una cultura abierta del directorio es crucial para su efectividad. El presidente del directorio debe cuidadosamente guiar al mismo para cubrir cada punto de la agenda, tratando de mantener los límites de tiempo establecidos para la reunión, pero también debe permitir que haya un periodo adecuado de preguntas para que sean formuladas por cada miembro del directorio y fomentar una discusión profunda de los temas. Los presidentes del directorio y/o CEOs que toman dominio de la agenda no le están haciendo ningún favor al directorio ni a la IMF.

En la mayor medida posible, las decisiones se deben tomar por medio de un consenso. Por lo general, los directorios que toman decisiones sobre asuntos de la organización por medio del sistema de votación están en serios problemas.

## 5.2. Comités

Los comités son las “hormigas trabajadoras” de la institución. Los comités se deben reunir antes de las reuniones plenarias del directorio y reportar su progreso y conclusiones al directorio en un reporte oral que se presenta durante la reunión del directorio. Este reporte está apoyado por minutas o actas de las reuniones del comité que pueden ser consultadas después de la presentación oral. Si un comité desea que se tome una decisión del directorio, el presidente del comité debe hacer que se disponga de un tiempo adecuado dentro de la agenda por medio del presidente del directorio y debe con anterioridad hacer circular toda la información pertinente. Por lo general, Los presidentes de comité deben discutir los temas expuestos a consideración con el presidente del directorio y el CEO antes de tratar el tema con todo el directorio.

Entre los comités de junta, normalmente se encuentran los siguientes:

*Comité de Auditoría/Finanzas.* Este comité debe estar compuesto de miembros altamente calificados. Se reúne con los auditores externos, independiente de la gerencia, para comprender si existen problemas de control, contabilidad, o con los estados financieros. La práctica de obtener informes gerenciales por parte de los auditores externos es de importancia, y este comité debe reunirse regularmente con el auditor interno, especialmente si el auditor interno le reporta al CEO (lo cual no es recomendado).

*Comité Ejecutivo.* Este comité normalmente se reúne entre las reuniones de junta. Su mandato debe ser claro: no se trata de quitarle autoridad a la junta, sino asistir a la junta en cumplir su papel. En el caso de que una junta se reúna frecuentemente, por

ejemplo, mensualmente, tal vez no habrá necesidad de un comité ejecutivo. El peligro con los comités ejecutivos es que intenten en ocasiones suplantar a la junta. Se debe tener especial cuidado con esta práctica.

*El Comité de Compensación/Personal.* Este comité determina la compensación que se le otorga al CEO y a otros miembros de la alta gerencia, además de proporcionar una guía sobre los incrementos de compensación generales y los incentivos a aplicar. Trata con el tema de la suficiencia de los recursos humanos en la IMF y el tema de la sucesión en la gerencia, uno que es obviamente álgido.

*El Comité de Inversión y Riesgo.* Este comité examina temas como los riesgos de cartera, diferencias entre los vencimientos y la tasa cambiaria, y la necesidad de recursos financieros como los préstamos a largo plazo, tales como participaciones accionarias y demás.

*El comité de información, comunicaciones, y tecnología (ICT).* Este comité desarrolla y ejecuta la estrategia para el ICT con el fin de asistir en las metas y objetivos de la IMF. El comité asegura un enfoque coherente y coordinado hacia el desarrollo, la movilización, y apoyo a los servicios del ICT. Además, efectúa las recomendaciones relacionadas con prioridades y requerimientos de recursos.

*Comités Temporales.* Estos comités Ad hoc se forman por un periodo limitado de tiempo para supervisar temas específicos (ejemplo: un comité de nominación para nominar a nuevos miembros).

**Las cartas orgánicas de los comités.** La mayoría de los comités permanentes tienen su carta orgánica, la cual por lo general se actualiza anualmente. Estas cartas resumen en términos generales la responsabilidad del comité, su membresía y sus metas. La junta en pleno normalmente aprueba esta carta, aún si fue redactada por el comité, y realiza las enmendaciones del caso.

**Actas de la junta.** Se constituye buena práctica el hecho de que un comité presente actas al secretario de la junta para que se incluyan dentro del paquete de documentos que se entrega en cada reunión del directorio. Usualmente, el presidente de comité adjunta a cada acta un breve informe para la junta cuando sesiona. Esto se requiere de forma especial si el comité está buscando aprobación sobre un tema en particular, como los aumentos anuales y las bonificaciones a otorgar, los cuales se acuerdan en principio por el comité de remuneración y el CEO.

### 5.3. Información y divulgación de información

La calidad de supervisión, toma de decisiones y desarrollo de estrategias de la junta están estrechamente relacionadas con la calidad de información que suministra la gerencia. A su turno, lo anterior está ligado a la calidad de la contabilidad, los sistemas de información gerenciales, y el sistema de controles internos.

- El directorio debe normalmente recibir reportes mensuales o trimestrales sobre el rendimiento financiero y operacional.



- En cada reunión, el directorio debe hacer seguimiento de un conjunto de indicadores cuidadosamente seleccionados, los cuales deben estar alineados con las metas financieras y con la misión social de la institución (ejemplo de esto puede ser el un “scorecard” ó “cuadro de mando”). Estos indicadores deben dar un completo y enfocado panorama de la institución, además deben mostrar tendencias en el transcurso del tiempo. Este tipo de scorecard es una herramienta esencial para el directorio en dirigir la estrategia institucional en cumplimiento de su tarea.
- Un paquete completo para un directorio debe incluir: a) una agenda de la reunión, b) las minutas o acta de la reunión anterior, c) Los reportes/minutas de las reuniones de comités, d) el reporte de la gerencia, e) los reportes estándares financieros y operativos, incluyendo los indicadores financieros y sociales de rendimiento; y f) cualquier información adicional relacionada con los temas a abordar durante la reunión.
- Los estados financieros anuales auditados independientemente, y la carta del auditor dirigida a la gerencia en la que se subraya cualquier debilidad en los controles. Los problemas adicionales que se hayan presentado durante la auditoría son normalmente presentados por los auditores en un documento en borrador al comité de auditoría sin la presencia del gerente financiero o el CEO. El comité de auditoría puede deliberar con el CEO y el gerente financiero si surge algún problema durante las conversaciones con los auditores. Después de haber analizado cualquier tema de importancia, los estados financieros anuales deben ser presentados al directorio para su aprobación.

La gerencia debe poner al tanto a los miembros del directorio sobre cualquier evento inusual o adverso tan pronto como sepa de la existencia de una situación de esta índole, lo cual puede incluir fraude, litigación, o un evento financiero desafortunado. Si es necesario, romper la confidencialidad hacia los accionistas, banqueros, reguladores, etc. se debe llevar a cabo inmediatamente después del anuncio interno y con la aprobación del presidente del directorio para sopesar el tono y el texto del anuncio. Todo esto nos demuestra cuán importante es mantener una comunicación continua y abierta entre el presidente del directorio y el CEO.

## 6. Responsabilidades y decisiones claves de la junta

Los tópicos que se cubren en esta sección representan los “deberes arduos” de la gobernabilidad. Abarcamos una serie de temas álgidos, decisiones difíciles, y retos importantes que los miembros de la junta tendrán que afrontar y estar preparados para ventilar.

### 6.1. Dirección estratégica importante

La junta tiene una responsabilidad central al establecer la dirección estratégica para la organización. Esto se lleva a cabo a través de la planeación estratégica y supervisión del desempeño frente al plan estratégico. Usualmente, la gerencia prepara el plan estratégico, pero la junta debe aportar retroalimentación significativa a esta dirección estratégica y al compromiso de recursos requeridos por el plan. Los retiros o tiempo que la junta toma aparte cada uno o dos años, son importantes medios para el desarrollo de estrategias. Los miembros del directorio deben estar atentos al ambiente competitivo general en el cual opera la IMF. Una característica sobresaliente de una excelente junta es su habilidad en identificar la necesidad por la innovación y el cambio en la dirección estratégica, y que asiste a la organización en efectuar tales cambios.

### 6.2. Estrategia de riesgo y gestión

La buena gobernabilidad para las instituciones financieras, y especialmente las que captan depósitos, requiere de una constante vigilancia en torno al riesgo. Es bien reconocido que las IMFs afrontan riesgos financieros y la mayoría de los lineamientos de la gestión de riesgo se centran en el crédito, liquidez, y refinanciación de riesgos y suficiencia de capital. A medida que una institución microfinanciera madura y el ambiente de mercado es de mayor competitividad, estos riesgos financieros tienden a ser más complejos, requiriendo un mayor alto grado de pericia y atención. Además, la importancia del riesgo que no se refleja directamente en los estados financieros, como lo político, operacional, y riesgo reputacional, ha aumentado dramáticamente.

La junta debe continuamente permanecer alerta sobre los potenciales riesgos y se espera que dedique mucho de su tiempo en identificar y administrar el riesgo, como también determinar el apetito de la IMF hacia el riesgo.

**El riesgo de las instituciones financieras en el pasado implicó mayormente la deuda castigada o los problemas operacionales, como el fraude, fallas en los sistemas y en la seguridad. Aunque lo anterior sigue relevante, el rango de riesgos se ha ampliado notablemente para incluir la exposición a los mercados, nuevas tecnologías, cumplimiento con las normas, y ahora la opinión pública.**

David Lascelles, “Running with Risk: Microfinance – A Risky Business”

Las juntas deben realizar regularmente evaluaciones de riesgo y asegurar que los planes de gestión de riesgo sean implementados (p.ej., escenario, contingencia, y/o la continuidad de los planes de negocios). La junta debe operar con un comité activo de gestión de riesgo, el cual le reporta a la junta en forma regular los riesgos claves.

Es particularmente importante crear una cultura de junta que motive a sus miembros para que ventilen lo más temprano posible situaciones de incomodidad con algún tema, con el fin de identificar y mitigar riesgos mientras que todavía sean manejables.

**Riesgos financieros.** Es de conocimiento que las instituciones financieras administran los recursos de otras personas y, por ende, sus juntas asumen un papel especial en materia de fiducia en el sentido de mantener el valor de dichos recursos financieros. La responsabilidad primordial del directorio, lo cual esta usualmente consagrado en la ley, es asegurar que la institución proteja dichos recursos. La junta monitorea solvencia, liquidez, y rendimiento, mientras que continúa manteniendo a la institución encarilada en su misión.

En términos de la composición del directorio, , se requieren de algunos componentes fundamentales con el fin de asegurar capacidades en el manejo apropiado del riesgo financiero.

- Algunos miembros de junta deben tener experiencia profunda en banca y finanzas, y tener capacidad de juicio equilibrado sobre las instituciones financieras.
- Todo miembro debe desarrollar una capacidad de trabajo con relación al análisis de los estados financieros y de contar con un entendimiento sobre la banca; cada miembro del directorio asume responsabilidades fiduciarias individualmente.
- Habrán casos en que se deberá ofrecer pedagogía adicional sobre el riesgo crediticio en microfinanzas, o sea, cómo las IMFs monitorean y controlan el riesgo crediticio, y cómo responder a los problemas que surgen por este tipo de riesgo. Toda junta debe contar con un comité de auditoría, el cual se comunica con los auditores externos e internos.<sup>9</sup> El comité de auditoría debe ser de carácter independiente y no debe incluir ningún miembro de la gerencia. Este comité debe reunirse con los auditores externos por lo menos una vez al año, sin que esté presente ningún miembro de la gerencia, con el fin de tratar las preocupaciones de los auditores con respecto al sistema de control interno u otros asuntos que ellos consideren relevantes. Es particularmente esencial que los miembros del comité de auditoría

---

<sup>9</sup>De acuerdo con el Estudio de Mercado MIX 2012, “La Medición de la Gobernabilidad en Microfinanzas,” el 40 por ciento de las IMFs no tienen un comité de riesgo y el 25 por ciento no tienen un comité de auditoría. Para más información, visitar: [www.themix.org/publications/microbanking-bulletin/2012/04/measuring-governance-microfinance](http://www.themix.org/publications/microbanking-bulletin/2012/04/measuring-governance-microfinance).

cuenten con pericia en el análisis contable y financiero.<sup>10</sup> Los auditores externos a su vez deben tener una línea de comunicación directa al reportarse ante el comité de auditoría.<sup>11</sup>

**Riesgos no financieros.** A medida que las IMFs se vuelven más sofisticadas y ofrecen una amplia gama de productos a través de nuevas tecnologías, se van a presentar nuevos riesgos internos y operacionales.

Similarmente, a medida que la industria de microfinanzas se torna más visible e impacta secciones significativas de la población, nuevos riesgos externos van a surgir. Experiencias recientes sugieren que mucho riesgo comienza como no financiero, pero que finalmente se muestra por el lado financiero en la medida que sus consecuencias trascienden por toda la institución.<sup>12</sup> Los riesgos no financieros tal vez no se reflejen en los indicadores cuantitativos y, por ende, son difíciles de monitorear. Los miembros de junta deben recurrir a sus propios conocimientos y juicios, buscando siempre estar alertas o atentos. Debido a que los miembros de junta están por fuera de la organización y familiarizados con el ambiente del mercado y político, en algunos casos ellos estarán en mejor posición para identificar dichos riesgos, particularmente los miembros locales.

Entre los riesgos no financieros más importantes se encuentran los siguientes:

*Riesgo político.* Pueden ocurrir cambios bruscos dentro del ambiente político, desde disturbios políticos que afectan los negocios de clientes de las IMFs hasta interferencia directa de los políticos en el sector microfinanciero. Los miembros de junta deben estar al tanto de las actitudes en los líderes políticos y gubernamentales; la experiencia lo ha demostrado que eventos de esta naturaleza pueden ocurrir con poco aviso.

*Riesgo reputacional.* Tanto la prensa como el público y por consiguiente los participantes interesados, consideran como tema sensible cualquier sugerencia que indique que las instituciones microfinancieras están tratando a sus clientes de forma injusta, con cobros demasiado altos, o que ocasionan que sus clientes caigan en el sobre endeudamiento. Una adherencia activa a los Principios de Protección al Cliente puede ser de ayuda, como también los esfuerzos de relaciones públicas y otros en construir relaciones.

---

<sup>10</sup> En los Estados Unidos, la ley Sarbanes Oxley Act requiere que los miembros del comité de auditoría de las organizaciones en lista pública cuenten con una pericia financiera acreditada y ser directores independientes.

<sup>11</sup> Mas información, recursos, y herramientas relacionados con auditorías internas favor aludir a la página web de la Red de SEEP en: [www.seepnetwork.org/resources-pages-4.php](http://www.seepnetwork.org/resources-pages-4.php).

<sup>12</sup> En “Weathering the Storm,” por Daniel Rozas, el caso de FuegoNord, una IMF en Nigeria, demostró cómo el crecimiento pronunciado y fallas en el diseño metodológico puede finalmente conducir a una crisis financiera. Leer más en: [http://centerforfinancialinclusionblog.files.wordpress.com/2011/07/weathering-the-storm-case-studies\\_110712\\_final.pdf](http://centerforfinancialinclusionblog.files.wordpress.com/2011/07/weathering-the-storm-case-studies_110712_final.pdf).

*Riesgo operacional.* A medida que las IMFs se vuelven más complicadas operativamente, se presentarán nuevos riesgos relacionados con aspectos significativos de la función operacional debido a debilidades que se manifiestan en el personal, procesos, o en los sistemas. Las instituciones en etapa de crecimiento pronunciado estarán más expuestas a estos riesgos.

*Fraude y otros riesgos del personal.* En el evento que los controles internos no funcionen adecuadamente o si una alta proporción del personal es nuevo, particularmente en la etapa de un rápido crecimiento, el fraude abierto y otras deficiencias del personal pueden incidir negativamente sobre la institución.

Los directorios deben de tomar en cuenta algunos avisos de alerta, a saber:

- Informes o información financiera incompleta, incorrecta, o no existente; renuencia de la administración en proporcionar información
- Pronósticos o proyecciones inadecuados sobre cartera, ingresos, o gastos
- Concentración de la cartera en un tipo de producto, mercado meta, región, o tipo de negocios
- Continúas crisis de liquidez
- Capital demasiado apalancado
- Una creciente cartera en riesgo (o bien conocida como PAR en inglés) y/o créditos reprogramados
- Un crecimiento extremadamente abrupto, particularmente si enfatiza los sistemas internos o si ocurre en mercados altamente competitivos
- Evidencia que el mercado relevante está saturado
- Un rápido crecimiento en los montos de los créditos y/o periodos más largos de repago
- Sistemas de incentivos al personal que enfatizan demasiado el tema de utilidades
- Alta rotación de personal, especialmente a nivel sucursal
- Incidentes de fraude, especialmente si las soluciones son inadecuadas y los sistemas/procesos no están implementados para prevenir futuros sucesos

La junta tiene la oportunidad única de efectuar cambios institucionales a muchos niveles —a nivel estratégico, financiero, organizacional, y operacional—todo lo cual presenta riesgos para una IMF. Sin embargo, estos riesgos se pueden administrar a través de prácticas apropiadas de gestión de riesgo.

### **6.3. Supervisión y Remuneración del CEO; Plan de sucesión**

El directorio tiene un rol fundamental de supervisar y evaluar el rendimiento del equipo gerencial, especialmente del CEO. Ese papel se ve reflejado en las preguntas que se le formulan a la gerencia durante las reuniones del directorio y también al evaluar el

rendimiento de la gerencia y su estructura de remuneración. Preferiblemente, el directorio y la gerencia habrán llegado a un acuerdo sobre los puntos de referencia (benchmarks) que incentivan a la gerencia en torno a su remuneración, ya sea que estos incentivos tomen la forma de bonos o la participación de las utilidades. Una amplia variedad de incentivos pueden ser diseñados para alinear los incentivos del CEO y los intereses de los accionistas, al igual que se debe alinear los anteriores con el rendimiento general de las metas estratégicas de la IMF. Estos incentivos pueden incluir bonos por buen rendimiento en forma de acciones u opciones de compra de acciones. Cabe decir que ésta puede ser una solución facilista el estructurar incentivos que tengan un enfoque hacia el rendimiento financiero a corto plazo, así que se debe tener sumo cuidado en asegurar que la compensación del CEO fomente el rendimiento social y la salud institucional a largo plazo.<sup>13</sup>

El plan de sucesión es otra responsabilidad clave del directorio. Este es un aspecto importante dentro de la evolución de la organización, dado sus comienzos como una organización basada en un fundador y, por ende, puede llegar a ser un tema bastante sensible. Como parte del plan de sucesión, el directorio debe desarrollar un listado de posibles candidatos. Además, esta planeación debe considerar los diferentes escenarios posibles, tales como la jubilación del CEO a una edad apropiada, la decisión del CEO de renunciar a su puesto sin previo anuncio, emergencias médicas u otras emergencias (enfermedad o ausencia temporal del gerente general) o muerte repentina. El desarrollo de un programa de liderazgo dirigido a aquellos empleados con un alto potencial de crecimiento puede llegar a ser un elemento importante en el enfoque macro del plan de sucesión. Con este plan de sucesión, el directorio transmite el mensaje que la IMF es más grande que una sola persona.

**La buena gobernabilidad se constituye en la barrera final contra la prevención de crisis y su gestión.**

Daniel Rozas, "Weathering the Storm"

#### **6.4. Conflictos en la junta directiva**

Conflictos en la junta o escisión sobre algún tema o serie de temas puede suceder. Entre los temas más álgidos en juntas, tenemos:<sup>14</sup>

- Cuán rápido crecer y en dónde
- Qué productos ofrecer

<sup>13</sup> Para mayor información sobre a alineación de incentivos, favor referirse a CMEF's "Aligning Stakeholder Interests in NGO Transformations - Emerging Good Practices." Enero 2011.

<sup>14</sup> McKee, Katharine. "Voting the Double Bottom Line: Active Governance by Microfinance Equity Investors." [Votando por el Aspecto Social: Gobernabilidad por los Inversionistas Accionarios en MF]. CGAP Focus Note # 79. Mayo 2012

- Los segmentos de la población a priorizar
- Definición del precio por los productos ofrecidos
- Cómo asegurar que los clientes son tratados responsablemente
- Metas de rendimiento/asignaciones apropiadas
- Niveles adecuados en la remuneración de ejecutivos
- Financiación de la organización; los nuevos acreedores y accionistas a incluir
- Forma de manejar una crisis
- Forma de salir

**La conclusión más contundente derivada del estudio fue que la estructura de gobernabilidad de una institución prueba ser el principal factor diferenciador entre aquellas entidades que superan la crisis y las que no.**

Beatriz Marulanda, "Failures in Microfinance: Lessons Learned"

Es el papel del presidente de la junta en mediar y dirimir diferencias, preferiblemente a través del intercambio de opiniones que finalmente redunden en un consenso.

Si no se llega a un consenso, la junta debe llegar a un proceso más formal. Tal vez tendrá que recurrir a votación, es decir, un voto por director, a menos que el acuerdo de accionistas y la carta orgánica de la institución expresen claramente otros derechos de votación. Por lo general, los miembros del directorio tienen igual número de votos por director, pero si un asunto en discusión se traslada a una reunión ordinaria o

extraordinaria de los accionistas, entonces los accionistas votarán según el número de las acciones ordinarias o comunes (a menos que los acuerdos previos o la carta orgánica de la institución establezca otros derechos de votación).

## 6.5. El papel de la junta en una crisis

Estudios recientes han resaltado la importancia de la gobernabilidad durante tiempos de crisis.<sup>15</sup> Una junta debe estar en capacidad de identificar los tiempos en los cuales se deben llevar a cabo cambios importantes y de preparar a la institución para el cambio.

El papel de la junta al actuar como una fuerza de cambio puede tornarse particularmente importante durante una crisis, la cual puede surgir desde cualquier área de trabajo de la institución: sea de la administración, operaciones, finanzas o fuerzas endógenas. Si la junta pierde la confianza en la administración, entonces tomará control de la

<sup>15</sup>"Weathering the Storm: Lessons in Microfinance Crisis Survival from Those Who Have Been There," Centro para la Inclusion Financiera en Accion. Julio 2011, y "Failures in Microfinance: Lessons Learned." Calmeadow. Junio 2010.

misma en forma efectiva. La junta por tanto tiene la responsabilidad de conducir a la IMF a través de la crisis, inclusive hasta que se contrate un nuevo CEO. Invariablemente, es aquí cuando un comité ejecutivo juega un papel importante. Pues se debe de reunir con frecuencia durante una crisis, posiblemente asignar un miembro de la junta, v. gr., el Presidente de la misma o un miembro de la administración, como CEO encargado o interino, el cual le reporta a la junta en pleno de forma regular.

## 6.6. Sesión ejecutiva

Es aconsejable que la junta reserve ciertos asuntos y decisiones para ella misma. Aunque se realicen en consulta con la administración, estas decisiones no deben delegarse a la administración, p. ej.:

- El desempeño de la administración, y la decisión de solicitar la renuncia de los ejecutivos de alto nivel
- La selección de los ejecutivos y la remuneración
- La consecución de capital adicional
- Las decisiones en la consecución de préstamos (los que van más allá de los arreglos interbancarios existentes para atender requerimientos de liquidez temporales)
- La designación de los auditores externos como también los abogados externos
- El pago de dividendos; distribución de utilidades
- La transformación y la intención de incluir nuevos inversionistas
- Importantes inversiones como nuevo software/sistema MIS
- Fusiones y adquisiciones

Estos temas resaltados anteriormente involucran 1) prerrogativas esenciales requeridas por parte de la junta al colocar a la administración responsable por su desempeño, y 2) decisiones que afectan directamente los intereses financieros de los accionistas. Se debe asignar tiempo en forma regular para que la junta pueda ventilar estos temas abierta y francamente sin que esté presente la administración.



## 7. Desarrollo de una buena gobernabilidad

La buena gobernabilidad no es automática, puesto que ésta debe ser desarrollada con el paso del tiempo. Entre los procesos que el directorio puede y debe seguir para mejorar su propio funcionamiento, se incluyen:

*Capacitación del directorio.* Se deben llevar a cabo sesiones de capacitación en las cuales se asegura que el directorio comprenda cómo funciona el sector de las microfinanzas y cómo se debe evaluar el rendimiento de la IMF. Esto se puede desarrollar por medio de presentaciones de expertos ó miembros del personal de la IMF.

*Retiros de la junta.* Los retiros anuales (o bienales) de la junta se constituyen en ayuda especial hacia la consolidación de consenso entre los miembros de la junta con respecto al establecer un equilibrio entre los objetivos sociales y financieros, y en la consideración de importantes avances en estrategias. Igualmente, se prestan para fortalecer y capacitar a los miembros de junta para trabajar en equipo.

*Oportunidades para observar el negocio y hablar con los clientes.* Los miembros de junta deben de participar en algunas actividades de campo con el fin de obtener un mejor entendimiento sobre las operaciones del negocio allí.

*Evaluaciones de la junta.* Las juntas deben evaluar su estructura, procedimientos, y desempeño en intervalos de uno a dos años. A la postre, los directorios deben esforzarse por obtener evaluaciones externas con el fin de recibir retroalimentación independiente. Sin embargo, muchas juntas optan por realizar evaluaciones entre

colegas y/o auto evaluaciones internas.<sup>16</sup>

Evaluaciones regulares ayudan a que las juntas midan cuan cerca están a las buenas prácticas, a identificar debilidades, y establecer planes para atenderlas.

Frecuentemente, las juntas desatienden esta importante función.

Los directorios deben involucrarse en todo este tipo de actividades para poder asegurar que están incrementando su habilidad de asumir la responsabilidad de sus IMFs y encaminarlas hacia el futuro.

**“Las evaluaciones de junta ayudan a intensificar la transparencia, a reforzar la información sobre las funciones de sus miembros, a preparar la junta ante nuevos cambios y miembros, y a fortalecer su rendición de cuentas ante los accionistas”**

David Dewez, Incofin

<sup>16</sup> Una plantilla de auto evaluación para la junta se puede encontrar en: <http://www.cmef.com/document.doc?id=1023>.

## Annex 1. Referencias y directrices recomendadas en gobernabilidad

Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria “Principles for Enhancing Corporate Governance.” Basilea: BIS. Octubre 2010.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO): Enterprise Risk Management – Integrated Framework. [Gestión de Riesgo de Empresas—Un Marco Integral].2004.

Dolan, Stephanie. “Aligning Stakeholder Interests in NGO Transformations - Emerging Good Practices.” [Alineando Los Intereses de Participantes en la Transformación de ONGs – Buenas Practicas Emergentes]. Council of Microfinance Equity Funds (CMEF). Enero 2011.

Fundación Microfinanzas BBVA. “Universal Corporate Governance Code for Microfinance Institutions” [Código Universal de Gobernabilidad Corporativa para Instituciones Microfinancieras] y “Guide for the Adoption of Good Governance Principles in Microfinance Institutions.” [Guía para la Adopción de Buenos Principios en las Instituciones Microfinancieras]. Marzo 2011.

El Comité FSA sobre Gobernabilidad Corporativa. “The Combined Code: Principles of Good Governance and Code of Best Practice.” [El Código Combinado: Los Principios de Buena Gobernabilidad y el Código de Mejores Prácticas]. Mayo 2000.

Guarneri, Micol, et al. “Motivating Your Board of Directors to Actively Promote and Deepen the Social Mission.” [Motivando Su Junta Directiva para que Activamente Promueva y Profundice la Misión Social]. Cumbre Global de Microcrédito. 2011. Departamento de Gobernabilidad Corporativa de la IFC. “Metodologías de Gobernabilidad Corporativa de la IFC”. [www.ifc.org/corporategovernance](http://www.ifc.org/corporategovernance)

Lascelles, David. “Running with Risk: Microfinance—A Risky Business.” [Administrando con Riesgo: un Negocio Riesgoso]. Centro para la Inclusión Financiera en Accion. Junio 2012.

Marulanda, Beatriz, et al. “Failures in Microfinance: Lessons Learned from Failed Experiences in Latin America.” [Fracasos en Microfinanzas: Lecciones Aprendidas de Experiencias de Fracaso en Latinoamérica]. Calmeadow. Junio 2010.

McKee, Katharine. “Voting the Double Bottom Line: Active Governance by Microfinance Equity Investors.” [Votando por el Aspecto Social: Gobernabilidad por los Inversionistas Accionarios en MF]. CGAP Focus Note # 79.Mayo 2012.

Bolsa de Nueva York. “Corporate Governance Standards.” [Estándares de Gobernabilidad Corporativa].[www.nyse.com](http://www.nyse.com).

OCDE. OECD Principles of Corporate Governance [Principios de Gobernabilidad Corporativa de la OCDE]. Paris: OCDE. 2004.

Rozas, Daniel. “Weathering the Storm: Hazards, Beacons, and Life Rafts.” [Enfrentando la Tormenta: Riesgos, Faros, Balsa Salvavidas]. Centro para la Inclusión Financiera en Accion. Julio 2011.

## Annex 2. Endoso de las directrices de gobernabilidad de la CMEF

La Red de Microfinanzas (o la MFN en inglés) es una asociación internacional de líderes en microfinanzas. A través de la MFN, 32 miembros y 27 países comparten ideas, experiencias, y soluciones innovadoras ante los retos que afrontan, en la búsqueda continua del crecimiento y el progreso. Los miembros de la MFN, sean estos bancos comerciales u ONGs, todos comparten la creencia común que las IMF pueden atender a más clientes al establecer instituciones sostenibles y rentables. Los miembros de la MFN también afirman que una IMF puede maximizar el desempeño financiero como el social al establecer modelos de negocios innovadores que puedan satisfacer las metas financieras y sociales de la institución. Los miembros de la MFN buscan ser ejemplos de lo que puede ser posible en la industria.

La MFN endosa la “Declaración de Consenso del Concejo de los Fondos Microfinancieros Patrimoniales” (Consensus Statement of the Council of Microfinance Equity Funds) sobre “La Práctica de la Gobernabilidad Corporativa en las Instituciones Microfinancieras” (The Practice of Corporate Governance in Microfinance Institutions) como una herramienta útil para las juntas y administraciones de las instituciones microfinancieras al establecer políticas y prácticas de gobernabilidad para sus instituciones.

Para mayor información, favor visitar: [www.mfnetwork.org](http://www.mfnetwork.org)

## Acerca de la Declaración

Esta declaración sobre la gobernabilidad corporativa de las IMFs ofrece a los participantes interesados—inversionistas, miembros del directorio, y de la alta gerencia—una guía práctica para evaluar la gobernabilidad en sus propias IMFs. Desde su primera publicación en el 2005, las Instituciones de Microfinanzas en todo el mundo han recurrido a esta Declaración al orientar sus propias prácticas de gobernabilidad. Ahora que se ha actualizado para reflejar los nuevos retos en el sector microfinanciero, esta versión revisada contribuirá al proceso activo de mejorar la gobernabilidad entre los miembros del CMEF y la industria microfinanciera en general.

## Acerca del Consejo

Desde el 2003, el Council of Microfinance Equity Funds (CMEF) se ha constituido en la primera organización en agrupar las principales entidades privadas que efectúan inversiones en acciones o capital con las IMFs. Los miembros del Consejo buscan tanto beneficios sociales como rendimientos financieros por sus inversiones en estas instituciones, todas las cuales ofrecen una gama de servicios financieros a los hogares de la población menos favorecida en los países en desarrollo. En su calidad de asociación en la industria, el CMEF reúne a sus miembros dos veces al año para sesionar en forma presencial y fomentar el trabajo en red. Los inversionistas en acciones o capital en el mundo de las microfinanzas afrontan tremendas oportunidades y retos; al mismo tiempo, ellos tienen una gran responsabilidad por la salud de las instituciones microfinancieras que ellos apoyan. Los asuntos que les preocupa van desde proyectos en desarrollo, la gobernabilidad, hasta valoración. Al establecer un foro en donde el inversionista puede compartir sus experiencias y retos, el CMEF ayuda a que los inversionistas colaboren en compartir las dificultades que han vivido y así mejorar la práctica de la inversión en microfinanzas. Además, el Consejo, a través de su Secretaria en el Centro para la Inclusión Financiera, representa las voces de los inversionistas en acciones o capital a través de una serie de iniciativas de la industria en continuo proceso.

Para más información, por favor visite: [www.cmef.com](http://www.cmef.com)

## Miembros del Consejo 2012

Accion	Grassroots Capital Partners
Accion Investments in Microfinance	Grupo ACP
AfriCap	Incofin Investment Management
Bamboo Investments	Lok Advisory Services
Caspian Capital Partners	MicroVentures Investment
Catalyst Microfinance Investors	MicroVest
Citi Microfinance	Norwegian Microfinance Initiative
Compartamos	Oikocredit
Creation Investments	Omidyar Network
Danish Microfinance Partners	Omtrix Incorporated
Developing World Markets	Opportunity International
Développement International Desjardins	responsAbility
Equator Capital Partners	Triodos Investment Management
FINCA International	Triple Jump



# Council of Microfinance Equity Funds

