

GOBERNANZA E
INCLUSION
FINANCIERA – BUENAS
PRACTICAS APLICADAS

Juan Carlos Sánchez Valda
jcsanchezvalda@gmail.com

Edición 2025 con apoyo del PROGRAMA GIF
www.programagif.org

ÍNDICE:

1.	Introducción.....	4
2.	Gobernanza en el Marco Normativo Global de Entidades de Intermediación Financiera.....	7
3.	Definiciones de Gobernanza	9
4.	Gobernanza como un Sistema	12
5.	Mecanismos de Consecución de una Misión	13
6.	Estructura de Gobernanza	13
7.	Buenas Prácticas en Gobernanza	16
8.	Gobernanza Efectiva	16
9.	Desempeño social para Organizaciones Financieras	18
i.	Definir y monitorear objetivos sociales.....	18
ii.	Asegurar el compromiso de la junta directiva, gerencia y empleados con los objetivos sociales .	19
iii.	Diseñar productos, servicios, modelos y canales de distribución que respondan a las necesidades y preferencias de los clientes	20
iv.	Tratar a los clientes responsablemente	21
v.	Tratar a los empleados responsablemente	22
vi.	Equilibrar el desempeño financiero y social.....	23
10.	Medición: Los Indicadores	25
11.	Esquema de evaluación de calidad de Gobernanza GIF	27
12.	Enfoques de Directorios	31
13.	Enfoques de Directorios en función a la persona jurídica dentro del sector de instituciones para la inclusión financiera.	31
14.	Mandato del Directorio	32
15.	Responsabilidades del Directorio	32
16.	Describiendo las responsabilidades del Directorio.....	33
a)	Obligaciones Legales	33
b)	Dirección Estratégica.....	33
c)	Responsabilidad Fiduciaria.....	34

d)	Autoevaluación y Renovación del Directorio	34
e)	Vigilancia y Supervisión	34
f)	Redes de Contactos (Relaciones Externas).....	35
17.	Composición del Directorio.....	35
18.	Características típicas no estrictas de un Directorio	36
19.	Características Personales de los Directores	38
20.	El Comité de Gobernanza.....	38
21.	Crisis de Gobernabilidad	40
22.	Comunicación en la Gobernanza.....	41
23.	Bibliografía	42

1. Introducción

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

En los últimos años, la Gobernanza ha cobrado mayor relevancia producto de que la crisis económica global iniciada en 2007-2008 y luego la Pandemia en 2020 puso en evidencia el impacto que las deficiencias de esta índole pueden tener en el valor de diferentes organizaciones. Tal como destaca la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD):

“La crisis financiera puede ser atribuida en una medida importante, a las fallas y debilidades en el gobierno corporativo”¹. Además de la indiferencia de las instituciones ante las buenas prácticas universales de buena gobernanza.

Entre tales debilidades encontramos principalmente: problemas de agencia² (entendidos como la posibilidad de que la disonancia entre los intereses de distintos actores incida en el rumbo o desempeño de la organización), un Órgano de Dirección poco diligente o conformado de manera ineficiente, y deficiencias en la comunicación o revelación de información relevante a los Grupos de Interés, entre otras. Al respecto, un punto particularmente álgido fue que esas debilidades se gestaron sin que haya mediado alguna infracción del marco regulatorio, como lo reconoce la CAF en sus Lineamientos de Gobernanza:

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

¹ Grant, 2009

² Varotti, 2014

³ CAF, 2013

Asimismo, la gobernanza⁴ como concepto, evoluciona y se convierte en elemento importante cuando se empiezan a priorizar riesgos para las IFI, tal como se muestran en los resultados de un estudio de riesgos a nivel global que anualmente realiza el Centro de Estudios de Innovación Financiera (CSFI)⁵, donde el año 2012 el riesgo de gobierno corporativo para las IFI ocupa el segundo lugar, luego del riesgo de sobreendeudamiento dentro de los riesgos más importantes que enfrentan las IFI a nivel global.

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

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

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

Nótese que, al abordar la interacción entre los distintos Grupos de Interés de la organización, resulta imposible que el marco normativo aborde todas las variables que intervienen (además de las particularidades propias de cada organización). Por tanto, bajo nuestra concepción, el marco normativo define un estándar mínimo que busca evitar la trasgresión de los derechos de los Grupos de Interés, mientras que la Gobernanza está dirigida a promover relaciones sostenibles y mutuamente beneficiosas.⁶

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

Aunado a ello, la CAF⁷ propone además que la Gobernanza no se entienda en sí misma como un fin, sino como un medio para facilitar la captación de recursos financieros, a unos costes razonables, administrar mejor el riesgo, y contribuir a su fortalecimiento y sostenibilidad. Ello nos incita a pensar que la asimilación

⁴ Para este documento, los términos GOBERNANZA y Gobierno Corporativo significan exactamente lo mismo

⁵ <http://www.csfi.org/financial-inclusion-banana-skins>

⁶ Manual GIF, 2016

⁷ Corporación Andina de Fomento

de estándares de Gobernanza se cataliza significativamente en la medida en que una organización los integre dentro de su cultura.

Un claro ejemplo son los estándares relacionados con la gestión y control de los riesgos, los cuales ofrecerán mejores resultados en la medida en que se integren a los distintos procesos de una organización. Más aún, dentro de este enfoque es fundamental instaurar mecanismos que permitan supervisar todas las incidencias que podrían atentar contra la organización y su capacidad para alcanzar sus objetivos estratégicos.

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

Asimismo, las buenas prácticas de gobernanza son fundamentales para la implementación efectiva de los criterios ASG, (Ambiental, Social y Gobernanza), ya que aseguran transparencia, responsabilidad y ética en la gestión corporativa, factores clave para atraer inversión responsable y fortalecer la sostenibilidad a largo plazo. La gobernanza sólida fomenta la toma de decisiones responsables, la gestión de riesgos y la innovación social y ambiental, alineándose con los objetivos ESG y contribuyendo a crear valor compartido para todas las partes interesadas. Según el informe de la Unión Europea sobre ESG, la gobernanza eficiente es un pilar esencial para la integración de criterios ESG en la estrategia empresarial.⁸

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

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

Finalmente, es importante destacar que, ante la existencia de varios enfoques para enfrentar el tema de la buena gobernanza en las IFI, para este curso, hemos optado por centrarnos en los esquemas

⁸ European Commission, 2020.

conceptuales y aplicativos utilizados por el modelo elaborado dentro del marco del Proyecto Gobernanza e Inclusión Financiera – GIF⁹.

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

La mayoría de las leyes que enmarcan el funcionamiento de los sistemas financieros de América Latina y El Caribe coinciden en que el Directorio de la Institución debe definir las **políticas y procesos que permitan ejecutar las disposiciones contenidas en su Ley constitutiva**, en su Estatuto Social y, demás reglamentación interna, a través de un **Código de Buen Gobierno Corporativo**, que garantice un marco eficaz para las relaciones de y entre **PROPIEDAD Y GESTION**, además que **toda operación debe circunscribirse en TRANSPARENCIA Y RENDICION DE CUENTAS**.¹⁰

Esto significa que las instituciones de intermediación financiera en la actualidad utilizan a la instancia de Gobernabilidad para cumplir con tres objetivos principales

1. proteger el patrimonio de la entidad,
2. velar por cumplir la misión para la cual ha sido creada, y
3. garantizar las finanzas sostenibles dentro de la gestión de la organización.

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

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

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

- ... la participación de instancias de Gobierno Corporativo en los procesos de fijación de objetivos y ESTRATEGIAS DEL NEGOCIO.
- CAPACITACION de miembros del Directorio
- Formas de resolver conflictos de interés

⁹ www.programagif.org

¹⁰ Junta Bancaria - Ecuador

-
- Elaborar normas de Ética
 - Determinar principios para el manejo de Riesgo de Crédito y otros riesgos
 - Políticas y procedimientos de sistemas de información
 - ¡Enfatizando siempre en las BUENAS PRACTICAS!

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

Las reuniones, conocidas por acuerdos y recomendaciones de Basilea¹¹, han dado pie para todas estas bases. En Julio de 2015 el Comité de Basilea publica los principios de Gobierno Corporativo que deberían tener las entidades de intermediación Financiera tal cual se muestran a continuación:

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

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

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

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

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

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

Principio 7: Identificación, monitoreo y control de riesgos.

¹¹ Los Acuerdos de Basilea son los acuerdos de supervisión bancaria o recomendaciones sobre regulación bancaria emitidos por el Comité de Basilea de Supervisión Bancaria. <http://www.bis.org>: Bank for International Settlements.

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

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

Principio 10: Auditoría interna

Principio 11: Compensación

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

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

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

Además, dentro de las recomendaciones de Basilea, específicamente en el marco de Basilea III, se integran aspectos de gobernanza de las instituciones financieras vinculados con criterios ASG (Ambiental, Social y de Gobernanza) mediante la promoción de políticas y prácticas que aseguren una gestión responsable y sólida en temas de sostenibilidad. Estas recomendaciones enfatizan la importancia de fortalecer los controles internos, la supervisión y la transparencia en la toma de decisiones relacionadas con riesgos ambientales y sociales, así como la inclusión de consideraciones ASG en la evaluación del riesgo y en la estrategia corporativa. De esta manera, se busca que las instituciones financieras gestionen de manera proactiva los riesgos ligados a aspectos ASG, fomentando una gobernanza que no solo prevenga riesgos financieros, sino que también promueva una conducta empresarial responsable y alineada con los principios de sostenibilidad global (Basilea Committee on Banking Supervision, 2021).

3. Definiciones de Gobernanza

Ejercicio 1.-

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

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

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

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

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

Ejercicio 2.-

Hasta este punto, la gobernanza de una IFI:

¿Es una ley?

¿Es un proceso o un conjunto de procesos?

¿Es una instancia de gobernabilidad?

¿Es un concejo o directorio?

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

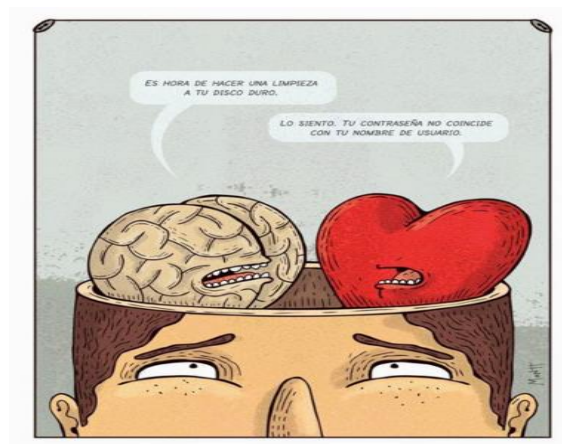
(Elija una o varias de las opciones y luego justifique su respuesta)

Para poder entender a la gobernanza en cualquier tipo de institución, debemos hacer algunas metáforas. Las instituciones son como las personas, tienen objetivos, recursos y deben cumplir ciertas características y normas. El ser humano es así, y lo que, normalmente domina o gobierna todo su proceder es el cerebro.



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

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



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



4. Gobernanza como un Sistema

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



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

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

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

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

5. Mecanismos de Consecución de una Misión¹²

	Mecanismos Específicos	Mecanismos No Específicos
Mecanismos Intencionales	• Control directo de accionistas • Junta Directiva • Sistemas de Remuneración • Estructura formal • Auditores internos • Comites • Sindicatos	• Marco Legal y normativo • Sindicatos nacionales • Auditores legales • Asociaciones de consumidores
Mecanismos Espontaneos	• Redes informales de confianza • Vigilancia mutua • Cultura de empresa • Reputación	• Contratos de bienes y servicios • Mercados financieros • Intermediación fin. • Crédito intercompany • Cultura de los negocios • Mercado de la información

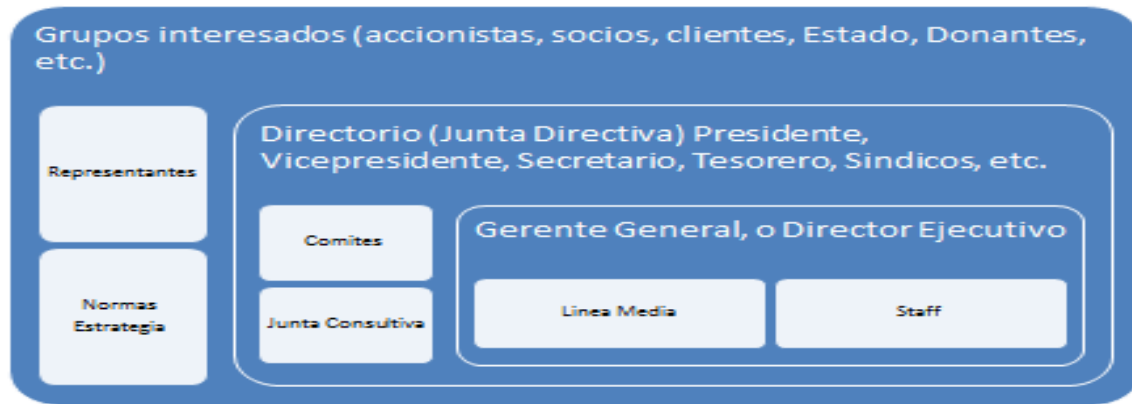
La mayoría de las Instituciones Financieras cuando nacen son pequeñas y no cuentan con un directorio o junta directiva formalmente establecida, sino más bien buscan lograr su misión a través de **Mecanismos Específicos y Espontáneos** como se describen en el cuadro de más arriba, es decir a través de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

6. Estructura de Gobernanza

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

¹² Charreaux Gérard, "La recherche française en gouvernance d'entreprise : un panorama", en colaboración con A. Schatt, Banque & Marchés, 2006, n° 82, may-jun, p. 7-23.

Gobernanza



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

Para esta unidad didáctica contemplaremos las siguientes formas jurídicas que presentan las Organizaciones Microfinancieras o de inclusión financiera:

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

Elemento/ Tipo	Sociedad anónima ¹³	Empresa pública	Cooperativa de ahorro y crédito	Asociación civil	Fundación
Propiedad	Privada (de sus accionistas)	Pública (del Estado o de los municipios)	Privada (de sus asociados)	Privada (de sus asociados)	Privada (de sus fundadores)
Norma básica	Código de comercio o Ley de Sociedades	Ley especial	Ley de cooperativas	Código civil	Código civil – normas tributarias
Órgano máximo	Junta de accionistas	Varia	Asamblea de asociados	Junta de asociados	Fundador o junta de fundadores
Órgano de Dirección	Directorio	Directorio	Consejo de administración	Junta directiva	Junta directiva
Órgano de control	Síndico, auditores externos	Auditor interno	Consejo de vigilancia	n/a	n/a
Órgano de gestión	Gerente general	Gerente general	Gerente	Ejecutivo Principal	Ejecutivo Principal
Reparto de excedentes	A los accionistas en proporción a su propiedad	Al estado, municipio	Asociados proporcional al uso de servicios	A la reserva institucional	A la reserva institucional
Haber liquidatorio ¹⁴	A los accionistas en proporción a su propiedad	Al estado, municipio	Varía	Varía	Varía

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

¹³ Se puede ampliar para otras formas de sociedades mercantiles.

¹⁴ En caso de liquidación de la organización.

7. Buenas Prácticas en Gobernanza

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

NO SE PUEDE MEJORAR LO QUE NO SE PUEDE MEDIR

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

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

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

8. Gobernanza Efectiva

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

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

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

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

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

En nuestro entorno, es importante, además, medir la gobernanza efectiva en función de los mandatos planteados en la misión de las instituciones de inclusión financiera y de las buenas prácticas. Uno de ellos, está vinculado a, precisamente la inclusión financiera normalmente basados en el desempeño social de la

institución. Uno de los instrumentos más utilizados para medir el desempeño se enfoca en los estándares y prácticas desarrollados por el SOCIAL PERFORMANCE TASK FORCE – SPTF.

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

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

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

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

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

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

Mientras los proveedores de servicios financieros toman medidas para implementar los estándares universales, y otros Grupos de Interés alinean su trabajo a los estándares universales, la industria demuestra su compromiso por mejorar su gestión del desempeño. Esto aumenta la credibilidad de las organizaciones y la reputación de la industria.

(MICROFINANCE INFORMATION EXCHANGE, INC. (MIX), 2015)

9. Desempeño social para Organizaciones Financieras

Para el caso de las organizaciones financieras, se definen diecinueve estándares agrupados en seis categorías con sus respectivas prácticas¹⁵.

i. Definir y monitorear objetivos sociales

La organización tiene una estrategia para alcanzar sus objetivos sociales

Prácticas

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

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

Prácticas

1. La organización recopila datos para cada uno de sus objetivos sociales y los datos del MIX en cuanto al desempeño social.
2. La organización cuenta con protocolos para la recopilación, el control de calidad, el análisis y la comunicación de datos relativos al desempeño social.
3. La organización garantiza la calidad de los datos recopilados mediante la validación de la información y la formación de sus empleados en materia de recopilación y entrada de datos.
4. El sistema de gestión de la información de la organización desagrega los datos por género y otras características del cliente.

¹⁵ Algunas prácticas constituyen también normas de protección al cliente, las que se ponen entre paréntesis. Dichas normas se agrupan en siete categorías: 1. Operaciones y servicios, 2. Prevención del sobreendeudamiento, 3. Transparencia, 4. Precios, 5. Trato justo, 6. Privacidad de datos y 7. Resolución de quejas.

-
5. Cuando la reducción de la pobreza es uno de los objetivos sociales de la organización, monitorea el nivel de pobreza de sus clientes utilizando una herramienta de evaluación de la pobreza.
 6. La organización divulga datos relativos al desempeño social, incluyendo los indicadores de desempeño social del MIX.

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

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

Prácticas

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

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

Prácticas

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

-
5. El Ejecutivo Principal hace rendir cuentas a la Alta Gerencia por el progreso de la organización hacia sus objetivos sociales.

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

Prácticas

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

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

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

Prácticas

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

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

Prácticas

1. La organización diseña productos que se adaptan a las necesidades de sus clientes y que no causan daño (Norma de Protección al Cliente 1.1).
2. La organización utiliza su conocimiento de las necesidades y preferencias del cliente para reducir las barreras que impiden la Inclusión Financiera de los clientes objetivos.
3. La organización ofrece acceso oportuno a los productos y servicios que permitan a los clientes reducir su riesgo y afrontar las emergencias comunes.

-
4. La organización genera beneficios para los clientes al permitirles invertir en oportunidades económicas y abordar las necesidades previstas en el hogar.
 5. La organización no utiliza técnicas agresivas de ventas (Norma de Protección al Cliente 1.3).

iv. Tratar a los clientes responsablemente

Prevención del sobreendeudamiento

Prácticas

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

Transparencia

Prácticas

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

Trato justo y respetuoso de los clientes

Prácticas

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

Privacidad de los datos de los clientes

Prácticas

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

Mecanismos para la resolución de reclamos

Prácticas

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

v. Tratar a los empleados responsablemente

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

Prácticas

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

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

Prácticas

1. El Personal recibe una descripción por escrito de su puesto de trabajo y un contrato de empleo.
2. El Personal recibe formación específica para el puesto y/o el desarrollo de habilidades necesarias para las funciones del puesto.
3. El Personal empleado comprende el método empleado por la organización para evaluar y reconocer su rendimiento.

La organización monitorea la satisfacción y la rotación del personal

Prácticas

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

vi. Equilibrar el desempeño financiero y social

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

Prácticas

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

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

Prácticas

1. La organización dispone de políticas claras y coherentes con sus objetivos sociales sobre el nivel deseado de sus rendimientos y la manera en que los beneficios serán utilizados.
2. La organización trabaja con financiadores cuyas expectativas en términos de rendimientos financieros, plazos previstos y estrategias de salida sean compatibles con los objetivos sociales y la etapa de desarrollo de la organización.
3. Para tomar decisiones sobre las fuentes de financiación, la organización tiene en cuenta en qué medida se repercute el costo de capital en el cliente.
4. La organización reduce al mínimo el riesgo financiero en lo que respecta a obligaciones con los clientes tales como el ahorro y las garantías en efectivo.
5. La organización cuenta con una estructura de financiación transparente, reflejada en los estados financieros publicados anualmente que incorporan cualquier fuente de financiación fuera del balance general al coeficiente de apalancamiento.

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

Prácticas

1. El precio de los productos y servicios ofrecen valor al cliente.
2. La organización ofrece una política de precios no discriminatoria basada en el mercado (Norma de Protección al Cliente 4.1).
3. La organización tiene coeficientes de eficiencia alineados con los de organizaciones similares (Norma de Protección al Cliente 4.2).

-
4. La organización no cobra comisiones excesivas (Norma de Protección al Cliente 4.3).
 5. La junta monitorea que los niveles de precios de la organización sean consistentes con las políticas sobre rendimientos de la organización.
 6. La organización establece una proporción oficial de crédito por clientes que promueve un servicio de alta calidad para los clientes.

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

Prácticas

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

10. Medición: Los Indicadores

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

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

Tabla Nº 2: Metodología *Planet Rating*

Área	Indicadores
GDS (Cualitativo): Intención de alcanzar la misión social, su Institucionalización, el compromiso de la organización, la calidad de la medición y del monitoreo del desempeño social y el riesgo de desvío de la misión social	
Inclusión Financiera: Capacidad de la organización para alcanzar a la población desatendida y ofrecerles una gama de servicios adaptados de una manera eficiente	
Geográfico	Clientes en provincias
Género	Clientes mujeres
Rural	Clientes rurales
Vocación	Clientes con garantías sociales
Inclusión	Clientes exclusivos
Penetración	Hogares de clientes por millar
Tasa de retención	Clientes que permanecen al final del año
Protección al cliente y ética financiera: Nivel de cumplimiento de la organización con los seis principios de protección al cliente (definidos por la industria), si tiene una política de fijación de precios responsable y cómo asegura la ética financiera	
Transparencia	Créditos en central de riesgos
Protección eventos	Prestatarios con seguro de desgravamen
Riesgo cambiario	Prestatarios con exposición
Costo	Tasa Efectiva Global (APR)
Eficiencia	Rendimiento de cartera
Control interno	Clientes visitados por personal no operativo
Política recursos humanos: Evaluación de las condiciones laborales, a través de una gestión profesional y el cumplimiento de las normas laborales locales y los estándares de la OIT, la política de remuneraciones y compensaciones de la IFI y si el personal se beneficia de un trato igualitario	
Capacitación	% Personal que recibe dos (02) días o más
Remuneración real	Incremento de sueldo anual/inflación
Permanencia	Rotación del personal
Seguridad	Accidentes de tránsito

Área	Indicadores
Cambios sociales (Cualitativo): Evaluación de si los servicios financieros y no-financieros ofrecidos por la organización pueden contribuir al cambio social de acuerdo con los marcos de referencia de la Carta de las Naciones Unidas, los Derechos Humanos y los Objetivos de Desarrollo del Milenio	
Educación, Salud y Servicios Públicos Básicos	
Igualdad de Género y Empoderamiento de la mujer	
Lucha contra el Desempleo	
Democracia y Derechos Humanos	
Disminución de la Pobreza	
Sostenibilidad del Medioambiente	

11. Esquema de evaluación de calidad de Gobernanza GIF

Con el fin de establecer cuál es el nivel de calidad de la gobernanza que tiene una institución, en este curso hemos elegido el modelo planteado por el programa GIF¹⁶ para evaluar en una institución la calidad de gobernanza que tiene en un momento dado. El fin de esta evaluación es plantear una línea de base o un diagnóstico ex ante, sobre el cual iniciar un “plan de mejora de gobernanza”. Este diagnóstico permite identificar áreas de mejora, que serán base para elaborar un plan que permita implementar acciones de mejora, y posteriormente hacer un nuevo diagnóstico que muestre la evolución o impacto de acciones involucradas en la mejora de la gobernanza de una institución.

El esquema de evaluación de calidad de gobernanza se basa en evaluar si una institución está en línea con las buenas prácticas identificadas a nivel mundial, incluyendo estándares vinculados a gestión ambiental y desempeño social, por lo cual la metodología es conocida como ES-GIF (“Environment”, Social, Gobernanza GIF). Estas buenas prácticas se las ha convertido en criterios de evaluación que llamaremos estándares. Estos estándares han sido aglutinados en 8 áreas de desempeño que a partir de ahora llamaremos Pilares, ya que son los que van a sostener un sistema de gobernanza sólido e institucionalizado.

Las áreas o pilares se muestran a continuación y se adiciona un área general denominada Objetivos de la Organización que es un estándar en sí mismo, el cual se verifica si la institución cumple con sus propios lineamientos estratégicos (Visión, Misión, Objetivos y Valores).

¹⁶ www.programagif.org

SISTEMA ES GIF



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

1. Derechos de propiedad (Junta de accionistas/asociados)
 - a. Paridad de trato.
 - b. Mecanismos de solución de controversias.
 - c. Derecho de información y comunicación.
 - d. Afectación del derecho de los Socios o Asociados.
 - e. Asamblea General.
 - f. Reglamento de Asamblea General.
 - g. Mecanismos de convocatoria.
 - h. Reglas de votación y registro de miembros.
 - i. Introducción de puntos de agenda.
 - j. Derecho de voto.
2. Junta directiva / Órgano de Dirección / consejo de administración
 - a. Funciones y competencias.
 - b. Reglamento del Órgano de Dirección.
 - c. Conformación del Órgano de Dirección.
 - d. Nombramiento y reelección de directores.
 - e. Desvinculación de directores.

-
- f. Retribución del Órgano de Dirección.
 - g. Evaluación del Órgano de Dirección.
 - h. Deberes y derechos del Órgano de Dirección.
 - i. Reuniones del Órgano de Dirección.
 - j. Relación del Órgano de Dirección y la Gestión Ordinaria de la Organización.
- 3. Gestión
 - a. El rol del Ejecutivo Principal y la Alta Gerencia.
 - b. Relacionamiento con Grupos de Interés.
 - c. Compromiso con los clientes y la inclusión financiera
 - d. Trato responsable al personal
 - e. Plan de sucesión.
 - f. Política de remuneración.
 - g. Evaluación del desempeño.
 - h. Comité de nombramiento y retribuciones.
 - 4. Cumplimiento y Gestión de riesgo
 - a. Sistema de Control.
 - b. Comité de auditoría.
 - c. Auditoría interna.
 - d. Auditoría externa. Gestión integral de riesgos.
 - e. Comité de riesgos.
 - f. Cumplimiento de obligaciones y compromisos.
 - 5. Ética y conflictos de interés
 - a. Código de ética.
 - b. Conflicto de interés.
 - c. Operaciones con partes vinculadas.
 - d. Canales de denuncia.
 - 6. Transparencia y Gestión de la información
 - a. Política de información
 - b. Información de acceso público
 - c. Transacciones entre partes relacionadas
 - d. Transparencia contractual
 - e. Informe anual de Gobernanza
 - 7. Informe anual de Gobierno Desempeño social en la Gobernanza
 - a. Objetivos de impacto social en la organización
 - b. Competencias y compromisos del Organo de dirección
 - c. Gestión social y liderazgo de la alta gerencia

-
- d. Gestión de riesgos y cumplimiento social
 - e. Ética e impacto
 - f. Equilibrio del crecimiento económico, social y ambiental
 - g. Equilibrio en política de precios, tarifas e indicadores financieros
8. Gestión ambiental en Gobernanza (GMA)
- a. Objetivos de la organización en la GMA
 - b. La asamblea y su rol con la GMA
 - c. GMA de la Alta gerencia
 - d. Gestión integral de riesgos ambientales
 - e. Transparencia en la GMA
 - f. Equilibrio del crecimiento económico con la GMA
 - g. Ecoeficiencia: Política de buenas prácticas ambientales internas
 - h. Productos financieros verdes

Los estándares descritos más arriba deben ser evaluados en función de dos dimensiones: Factual y Formal. Factual, significa que la entidad cumple con el estándar evaluado en forma práctica, es decir que aplica actividades o políticas en forma cotidiana. Formal, significa que la entidad tiene normada o documentada la buena práctica, ya sea a través de reglamentos, códigos, manuales, etc.

La experiencia en mas de 100 instituciones de 10 países en América Latina y El Caribe, ha demostrado que la mayoría de las instituciones cumple factualmente muchas de las buenas prácticas, sin embargo, las mismas no están circunscritas en un documento, y se procede por costumbre o por dictamen de algunas gerencias. En ese caso se afirma que la entidad cumple con los estándares en forma factual, no así en la dimensión formal. En otras situaciones sucede lo contrario, se tienen formalizados procesos y actividades, sin embargo, no se aplican en la práctica.

El buen desempeño del sistema de gobernanza de una entidad es que no exista una brecha entre lo formal y lo factual en el cumplimiento de las buenas prácticas de gobernanza.

Ejercicio 3

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

12. Enfoques de Directorios

Como ya lo mencionamos el Directorio u órgano de dirección equivalente, es el componente base del proceso para crear valor a la Gobernanza. En principio un primer enfoque establecía que la creación de valor iba dirigido a los conocidos como “Shareholders” (accionistas o propietarios de la organización), sin embargo el concepto ha evolucionado y el enfoque generalmente aceptado actualmente se circunscribe en que la Gobernanza apunta a generar valor para los “Stakeholders”, es decir Grupos interesados que involucra tanto a los accionistas como también así a clientes, proveedores, Estado, Donantes, Reguladores y Gremios entre otros que se encuentren de alguna forma vinculados con la estrategia de la institución o preocupados por que alcance a llevar a cabo su Misión.

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

- **Corresponsabilidad¹⁷**: Conocida también como el enfoque “Stewardship”, El directorio está al servicio de la gerencia y de la compañía para apoyarle.
- **Dependencia a los recursos¹⁸**: Donde la razón de ser del directorio es de proveer los recursos (capital, recursos humanos, contactos, etc.).
- **Visión Democrática³**: Donde el principio es que todos los actores tienen el mismo peso en las decisiones.
- **Hegemonía ejecutiva³**: Donde la gerencia domina la relación y el directorio es básicamente pasivo.

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

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

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

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

¹⁸ Marc Labie, 2010

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

- Un enfoque privado (Sociedades Anónimas, Sociedades de Responsabilidad Limitada)
- Un enfoque mixto (ONGs, Fundaciones)
- Gobernabilidad Estatal (Bancos o Instituciones financieras del Estado)
- Cooperativas de Ahorro y Crédito (Cooperativas abiertas, Societarias, Cerradas o Laborales)

14. Mandato del Directorio

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

- Guiar a la institución en el cumplimiento de su misión.
- Proteger a los activos de la institución a lo largo de su evolución.
- Emitir mandatos estratégicos en línea con su plan estratégico o una coyuntura que genere emergencia.
- Capacitarse continuamente para estar vigente con el entorno cambiante, de tal manera que el aporte de cada miembro del órgano de dirección genere real valor agregado a la IFI.

15. Responsabilidades del Directorio¹⁹

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

1. Asegurar que se respeten perfectamente las obligaciones legales o normativas

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

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

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

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

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

- Impacto Social
- Impacto Financiero
- Desempeño comercial
- Clima laboral o Clima organizacional
- Consecución de la Estrategia.

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

16. Describiendo las responsabilidades del Directorio

a) Obligaciones Legales

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

b) Dirección Estratégica

Consiste básicamente en:

- Definición, revisión y velar por el cumplimiento de la Misión y Visión
- Planeamiento efectivo

-
- Monitoreo de la forma de competir y del entorno
 - Preservación de la buena Imagen de la institución.
 - Evaluar si la institución se mueve bajo los valores y principios compartidos

c) Responsabilidad Fiduciaria

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

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

d) Autoevaluación y Renovación del Directorio

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

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

Un ejemplo de auto evaluación:

Dimensiones:

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

e) Vigilancia y Supervisión

Debe quedar claro que

- El directorio Governa, NO administra

-
- Nombra y supervisa al Gerente General
 - Supervisa el desempeño del negocio
 - Evalúa el desempeño con respecto al sector
 - Evalúa y responde a riesgos externos
 - Protege a la Institución en tiempos de crisis

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

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

f) Redes de Contactos (Relaciones Externas)

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

17. Composición del Directorio

Normalmente los Directorios están compuestos por:

- Directores Internos (Empleados, Invitados o Clientes de la Institución en el caso de las Cooperativas de ahorro y crédito)
- Afiliados (Representantes de los Share-holders)
- Directores Externos (Llamados también independientes)

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

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

- **Presidente** (visionario, líder, nexo entre Directorio y Ejecutivo, proactivo, relacionador público), Supervigila la preparación de las reuniones, Promueve eficiencia en las reuniones, vigila el cumplimiento de la estrategia, NO hace el papel de Gerente General, pero es el UNICO nexo del directorio con la autoridad ejecutiva.

-
- **Otros cargos** (Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Sindico, Director Independiente)
 - **Comités.** (Con su propia estructura, misión y plazo). Son recurrentes o estables. Por ejemplo se ve mucho en las IFI Comités de Riesgos, de Créditos, de Activos y Pasivos o de Inversiones.
 - **Comités especiales.** A diferencia de los anteriores se crean para proyectos o crisis eventuales.
 - **Juntas Consultivas** (no tienen peso legal ni moral. Muy útiles para cuando no tienen directores externos). Generalmente están compuestos por personas de gran reputación y que están involucradas con la historia de la institución.

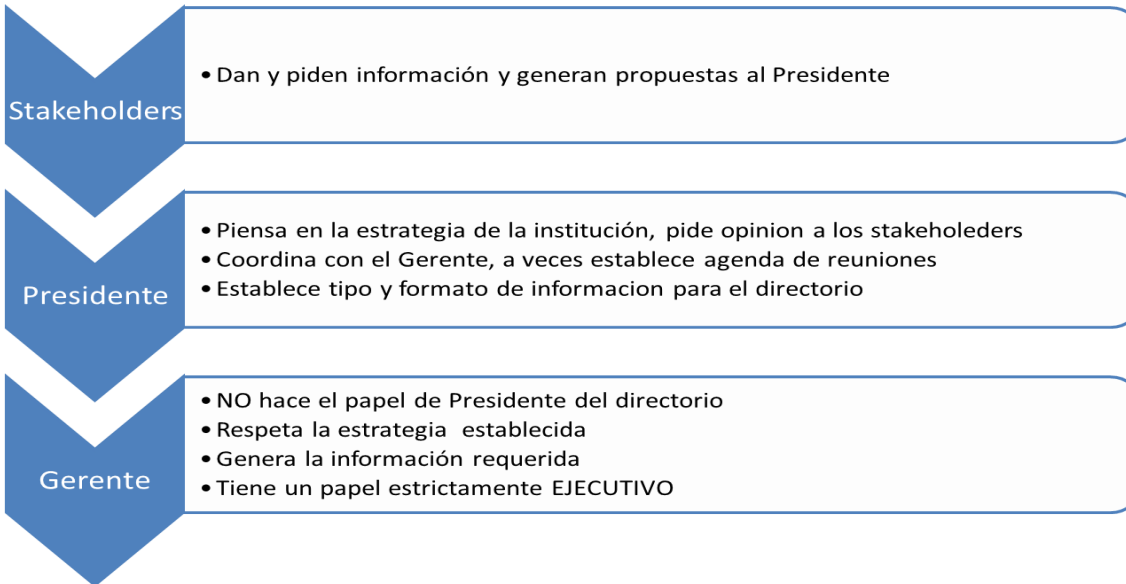
La conformación de un Directorio depende de:

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

18. Características típicas no estrictas de un Directorio

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

- Número de directores: Entre 5 y 15 (mejor impar)
- Plazos: Entre 2 y 4 años. Puede haber rotación escalonada (en tercios por ejemplo). Las buenas prácticas reflejan un equipo estable indefinido. => Continuidad de un equipo exitoso.
- Políticas claras de desvinculación.
- Políticas de compensación claras.
- Se debería respetar la relación del Directorio con la Gerencia Ejecutiva que es estrictamente a través del Presidente del Directorio. Esta relación es la que establece el Eje principal de Comunicación y Coordinación Efectiva como se describe a continuación:



Un ejemplo de buena práctica que respeta el eje descrito es el caso de la COAC²⁰ Jardin Azuayo en Cuenca Ecuador cuyo esquema se muestra a continuación:



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

²⁰ Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo de Ecuador

19. Características Personales de los Directores

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

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

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

20. El Comité de Gobernanza

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

Las funciones del Comité de gobernanza, son las siguientes:

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

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

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

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

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

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

21. Crisis de Gobernabilidad

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

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

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

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

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

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

- Nepotismo

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

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

22. Comunicación en la Gobernanza

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

23. Bibliografía

1. ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA DE NICARAGUA
1992 *Ley Nº 147. Ley General sobre personas jurídicas sin fines de lucro.* Managua, 19 de marzo.

[http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/F16E39766C5C7AFE062570A100577C41?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/F16E39766C5C7AFE062570A100577C41?OpenDocument)
2. ASAMBLEA NACIONAL
2011 *Ley Nº 769. Ley de fomento y regulación de las Microfinanzas.* Managua, 11 de julio.
3. BANCO CENTRAL EUROPEO (ECB)
2014 *Glosario. Informe Anual 2004.* Frankfurt am Main.
4. BANCO MUNDIAL
2014 *Global Financial Development Report 2014 - Financial Inclusion.* Washington D.C.

Base de Datos Global sobre inclusión financiera. Consulta: 11 de setiembre del 2015.

[http://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?source=Global-Findex-\(Base-de-datos-sobre-la-inclusi%C3%B3n-financiera-en-el-mundo\)](http://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?source=Global-Findex-(Base-de-datos-sobre-la-inclusi%C3%B3n-financiera-en-el-mundo))
5. CALVI PARISETTI, Giovanni; LOZADA FLORES, Franklin; QUINTEROS, Heidi
2014 *Encuesta de oferta y demanda. Gobernanza en las instituciones de microfinanzas y cooperativas de ahorro y credito de america latina.*
6. CENTRE FOR THE STUDY OF FINANCIAL INNOVATION - CSFI
“MICROFINANCE BANANA SKINS 2012: the CSFI survey of microfinance risk.”
By David Lascelles and Sam Mendelson. July 2012. ISBN 978-0-9570895-4-9.
7. COMISIÓN EUROPEA
2013 *Código de Conducta para la Provisión de Microcréditos en la Unión Europea.* Consulta: 8 de setiembre 2015.

http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/thesfunds/doc/code_bonne_conduite_es.pdf

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

http://fieccouncil.com/wp-content/uploads/2014/03/Governance-Guidelines_2012_EN.pdf

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

http://www.fatf-gafi.org/media/fatf/documents/reports/AML_CFT_Measures_and_Financial_Inclusion_2013.pdf

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

15. HELMUT, Pabst

2015 *Consideraciones hacia un Buen Gobierno Corporativo en Cooperativas de Ahorro y Crédito.* San José y México D.F.

16. INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

2015 *Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas.* Consulta: 10 de setiembre.
<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=19461>

17. INSTITUTO DE CONSEJEROS – ADMINISTRADORES (ICA)

2013 *Guía práctica de Buen Gobierno para las ONG.* Madrid.

18. JUNTA DE REGULACIÓN MONETARIA FINANCIERA

2015 Resolución N° 059-2015-F. Quito, 16 de abril. Consulta: xx de setiembre

<http://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/PDF/c4359.pdf>

19. LEÓN, Eliana

2015 Comentario del 21 de agosto a “II Foro Nicaragüense de Microfinanzas”.
Comisión Nacional de Microfinanzas (CONAMI). Consulta: xx de setiembre.

<http://foro.conami.gob.ni/>

20. MASSIMO, Vita y VEGA, Juan

2011 *Evaluation and Development of Good Governance in Microfinance Institutions.* Managua y Tegucigalpa.

21. MICROFINANCE INFORMATION EXCHANGE, INC. (MIX)

Indicadores de desempeño social de Mix. Consulta: xx de setiembre del 2015.

[Indicadores de desempeño social de MIX](#)

22. MITROFF, Ian y PEARSON, Christine

1993 *Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis-preparedness.* San Francisco: Jossey Bass Publishers

23. ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD)

2015 *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. OECD. Ankara, 4 y 5 de Setiembre.

24. PROYECTO GOBERNANZA E INCLUSION FINANCIERA GIF,

Manual de Gobernanza, elaborado por el consorcio ICC y MCIF (International Consulting Consortium y Consultores Mercado de Capitales, Inversiones y Finanzas) por encargo de BIM Ltd y financiado por BID/FOMIN y COSUDE. www.programagif.org

25. REMY, Paul

s/f *Manejo Estratégico de Crisis en Organizaciones. Cómo preverlas, enfrentarlas y aprender de ellas*. Lima.

26. SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP

2011 *Resolución N° 2108-2011*. Lima, 16 de febrero. Consulta: xxx de setiembre.

[http://spij.minjus.gob.pe/CLP/contenidos.dll?f=templates\\$fn=default.htm\\$3.0](http://spij.minjus.gob.pe/CLP/contenidos.dll?f=templates$fn=default.htm$3.0)

27. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y DE OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

2013 *Resolución N° CD-SIBOIF-808-1-NOV22-2013*. Managua, 19 de diciembre.
Consulta: xx de setiembre.

http://www.superintendencia.gob.ni/documentos/marco_legal/generales/CD-SIBOIF-808-1-NOV22-2013.pdf

28. SOCIAL PERFORMANCE TASK FORCE (SPTF)

2014 *Estándares Universales para la gestión del desempeño social*. Consulta: 21 de setiembre.

<http://sptf.info/images/usspm%20spanishmanual%202014%205.pdf>

29. THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT

2014 *Microscopio Global 2014: Análisis del entorno para la inclusión financiera* (reporte). New York.

30. TRUJILLO, Verónica y NAVAJAS, Sergio

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

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

31.VAROTTIL, Umakanth

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

32.VILLAVICENCIO, Ricardo y POU, Guillermo