

**Prácticas de Gobernabilidad
Corporativa en Instituciones
Microfinancieras con Capital Social**

*Declaración de Consenso del Consejo de
Fondos de Patrimonio de Microfinanzas*

Julio 2005



Council of Microfinance Equity Funds

Prácticas de Gobernabilidad Corporativa en Instituciones Microfinancieras con Capital Social

*Declaración de Consenso del
Consejo de Fondos de Patrimonio de
Microfinanzas (CMEF)*

Julio 2005*



Council of Microfinance Equity Funds

*Versión en inglés publicado en mayo 2005

Índice	Página
1. INTRODUCCION A LA GOBERNABILIDAD	1
1.1 ¿Qué es una Gobernabilidad Sana?	2
1.2 Responsabilidades del Directorio	3
2. CONSIDERACIONES ESPECIALES PARA IMF's	
CON CAPITAL SOCIAL.	4
2.1 El Saldo Final por Partida Doble	4
2.2 Instituciones Financieras	6
2.3 Reguladas	7
2.4 De Capital Privado	8
2.5 En Transición	9
3. ESTRUCTURANDO UN DIRECTORIO EFICAZ	11
3.1 Tamaño del Directorio	11
3.2 Composición del Directorio	11
3.3 Periodo de Designación, Rotación.	14
3.4 Compensación de los Miembros del Directorio	14
3.5 Política sobre Conflictos de Interés	15
3.6 Estructuras para Balancear la Gobernabilidad y la Gestión Administrativa	18
3.7 Responsabilidades del Presidente del Directorio	19
3.8 El Papel del Gerente General y sus Responsabilidades de Gobernabilidad	20
4. PROCEDIMIENTOS EFICACES DEL DIRECTORIO	22
4.1 Reuniones del Directorio	22
4.2 Comités	24
4.3 Información y Confidencialidad	26
5. DECISIONES CLAVES DEL DIRECTORIO.	27
5.1 Directrices Estratégicas Principales: Cambio e Innovación	28
5.2 Supervisión y Compensación del Gerente General; Plan de Sucesión	28
5.3 Disputas del Directorio	29
5.4 El Papel del Directorio en Momentos de Crisis	30
6. LA BUENA GOBERNABILIDAD EN EVOLUCION	30
Annex 1. Lista de los Miembros del CMEF	32
Annex 2. Referencias y Guías Recomendadas sobre Gobernabilidad	33
Annex 3. Participantes del Proceso de Consultación	35

La Implementación de la Gobernabilidad Corporativa en Instituciones Microfinancieras con Capital Social

Declaración de Consenso del Consejo de Fondos de Patrimonio de Microfinanzas (CMEF)

Julio 2005

1. Introducción a la Gobernabilidad

Actualmente, las instituciones microfinancieras (IMFs) con capital social están jugando un papel cada vez más importante en proveer servicios para los pobres. Las IMFs con capital social son entidades con ánimo de lucro, y compañías de responsabilidad limitada, cuya propiedad está en manos de múltiples accionistas (siendo éstas en su mayoría entidades privadas). La mayoría son instituciones financieras acreditadas – compañías financieras y bancos. Muchas de ellas son instituciones que pueden captar depósitos.

Esta declaración sobre la gobernabilidad corporativa para IMFs con capital social proporciona una guía práctica para aquellas personas que tengan interés sobre el tema de la gobernabilidad – ya sean inversionistas actuales, inversores potenciales, miembros del directorio, y gerentes de IMFs – que puedan utilizar y evaluar la gobernabilidad de sus propias IMFs. El Consejo de Fondos de Patrimonio de Microfinanzas (CMEF) desarrolló estas normas¹. El CMEF realizó consultas con inversionistas que forman parte del fondo de inversores CMEF, miembros del Directorio de IMFs, directores ejecutivos de IMFs, expertos en microfinanzas, y expertos en gobernabilidad corporativa quienes intercambiaron ideas para llegar a dicho consenso².

Numerosas declaraciones sobre la gobernabilidad corporativa y también sobre las microfinanzas están disponibles³. No obstante, el CMEF desarrolló esta nueva declaración por dos razones:

La Gobernabilidad es la gobernabilidad... no es gestión administrativa y evidentemente no es un voluntariado... como miembro del directorio; uno tiene la responsabilidad de asegurar que la organización esté bien manejada, en vez de ser manejada por uno mismo.

Ken Dayton

¹El CMEF es un grupo de 17 fondos privados de inversión que hacen participación accionaria en IMFs. En el 2003, ACCION Internacional convino este grupo como un foro para desarrollar este concepto y para realizar intercambio de ideas sobre el tema de fondos de inversión en microfinanzas. El Anexo 1, provee una lista de los miembros del CMEF.

²El Anexo 2 lista a los participantes del proceso de consultación. Las normas fueron principalmente redactadas por Ira Lieberman y Elisabeth Rhyne.

³El Anexo 3 ofrece un listado de todas las declaraciones de gobernabilidad provenientes de una diversa cantidad de fuentes como referencia adicional.

- La falta de normas específicamente desarrolladas para IMFs con capital social. Aunque muchos de los principios de gobernabilidad son iguales para todo tipo de instituciones, las IMFs con capital social tienen características especiales que influyen directamente sobre la gobernabilidad.
- Aunque la gobernabilidad es un arduo proceso que requiere diplomacia, perspicacia y en algunos casos coraje; es muy fácil que hayan declaraciones sobre la gobernabilidad que ofrecen promesas de poco peso. El propósito del CMEF es el de sobrepasar la barrera de las generalizaciones y profundizar sobre los temas prácticos que los consejos directivos encaran realmente. Al preparar esta declaración, las personas profundamente involucradas en el tema de gobernabilidad de IMFs proporcionaron la sabiduría de su experiencia, la cual se espera haya sido plasmada de la mejor manera por los autores de esta declaración.

El CMEF tiene la expectativa que esta declaración contribuya a un activo proceso de mejoramiento de la gobernabilidad entre instituciones en las cuales ha invertido el CMEF, así como también se espera que sirva de aporte a la industria de las microfinanzas.

1.1. ¿Qué es una Gobernabilidad Sana?

La definición amplia de la gobernabilidad está definida por un sistema de personas y procesos que mantienen a la organización encauzada, y por medio de la cual se toman decisiones de alta importancia. En términos generales, las funciones de la gobernabilidad son:

1. *Defender la misión y las metas de la organización.*
 2. *Guiar a la organización en sus principales directrices estratégicas.*
 3. *Mantener la salud de la organización a largo plazo, además de mitigar cualquier tipo de riesgos.*
 4. *Asegurar la responsabilidad corporativa en toda la organización.*
-

Un amplio grupo de actores tiene un papel activo o un interés directo – o ambos – sobre la gobernabilidad de los IMFs:

- Aquellas entidades que velan por la salud financiera de las instituciones: los reguladores y los auditores.
- Proveedores de financiamiento: prestamistas, inversionistas y depositantes.
- Los individuos que tienen un interés particular en la institución: los clientes y los empleados.
- La comunidad en general.

Aunque la gobernabilidad tiene lugar en este contexto macro, el directorio es el eje central por medio del cual se conectan todos estos actores al tema de la gobernabilidad. Esta declaración se enfoca a la composición y a las operaciones del directorio.

1.2. Responsabilidades del Directorio

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

- Definir y defender la misión y el objetivo del IMF.
 - Desarrollar y aprobar las directrices estratégicas (con el apoyo de la alta gerencia); además de monitorear los logros realizados en cuanto a las metas estratégicas de la organización.
 - Supervisar el rendimiento de la gerencia, incluyendo la selección, apoyo y evaluación del Gerente General.
 - Asegurar que la IMF maneje el riesgo de manera efectiva; y que asuma su responsabilidad fiduciaria.
 - Fomentar una planeación organizacional eficaz, que incluya sucesión y planeación.
 - Asegurar que existan los recursos adecuados para lograr la misión, incluyendo el fondeo del patrimonio y de la deuda.
 - Representar a la IMF en la comunidad y ante el público en general; asegurando que la organización cumpla con sus
-

responsabilidades hacia la comunidad.

- Asegurar que la organización evolucione para poder enfrentar nuevas condiciones emergentes; particularmente en tiempos difíciles; el directorio puede asumir la gerencia.

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 intereses.
- Representar los intereses de la IMF como un conjunto y no como los intereses de un solo accionista ó un grupo de accionistas.
- Evaluar (ó conseguir evaluación externa de) su propio rendimiento, comprometiéndose a mejorar dicho rendimiento.

2. Consideraciones Especiales para IMFs con Capital Social

Las IMFs con capital social combinan ciertas características que replantean los requerimientos de la gobernabilidad. Ninguna de estas características es única a las microfinanzas, pero en conjunto, le dan a la gobernabilidad de las IMFs con capital social un carácter distinto.

2.1. El Saldo Final por Partida Doble. Las IMFs con capital social operan comercialmente y al mismo tiempo mantienen sus metas sociales.

Las IMFs de todo tipo persiguen metas sociales y financieras. Pero las IMFs con capital social, y en particular las instituciones reguladas, tienen el requerimiento por ley de mantener un nivel de solvencia y por su estructura; de producir un retorno sobre inversiones. Con este tipo de fuertes presiones con mandatos específicos dirigidos

al rendimiento financiero, el reto de las IMFs con capital social es cómo mantenerse enfocadas en sus metas sociales.

Aún si los miembros del directorio estén de acuerdo en las metas sociales, los directorios de las IMFs están continuamente llamados a tomar decisiones específicas con implicaciones sociales. En este proceso lo que al principio parecían pequeñas diferencias entre miembros del directorio sobre las metas sociales, pueden llegar a generar complejos debates.

La medición de las metas sociales representa un reto particular, puesto que los indicadores confiables que existen en la actualidad son pocos. Muchas de las IMFs utilizan el tamaño del préstamo como indicador. Los esfuerzos para desarrollar las tarjetas de medición social “social scorecards” ó los cuadros de mando integral “balanced scorecards” son más frecuentes, pero siempre existe la frustración de decidirse de una vez por todas en un solo conjunto de métodos que sean estables y fiables.

Durante por lo menos la mitad de nuestras juntas de directorio, discutimos el balance apropiado entre las metas financieras y las metas sociales.

Herbert Muller, BancoSol

Fortalecer la labor de supervisión del rendimiento social:

- Un consenso general sobre las metas sociales debe ser un factor determinante durante la selección del directorio.
- Los directorios deben invertir tiempo para desarrollar un entendimiento compartido sobre las metas sociales y cómo éstas deben lograrse.
- Todos los directorios de las IMFs deben adoptar indicadores, aún siendo éstos imperfectos, para monitorear el rendimiento social. Indicadores tales como indicadores financieros, indicadores sociales ayudarían a definir metas y a monitorear los logros.
- Los directorios de las IMFs deberían en lo posible buscar información profundizada acerca del rendimiento social, por medio de investigación de mercados, estudios de impacto, y la interacción personal con los clientes.

2.2. Instituciones Financieras. Una buena gobernabilidad para las instituciones financieras, especialmente aquellas que captan depósitos se construye alrededor del manejo de riesgo.

Puesto que las entidades financieras manejan el dinero de otras personas, sus directorios tienen una responsabilidad especial – la responsabilidad fiduciaria- para poder mantener el valor de estos recursos. La responsabilidad suprema del directorio, que a menudo está grabada en la ley, es la de asegurar que la organización proteja dichos recursos. El directorio monitorea la solvencia, la liquidez, y el rendimiento mientras mantiene a la organización con la mira enfocada en la misión. El directorio debe concentrar la mayor parte de su tiempo a temas de riesgo.

La toma de riesgo no debe exceder las capacidades gerenciales para manejar el riesgo.

Paul DiLeo, Fondo de Inversiones Gray Ghost

- Por lo menos un porcentaje significativo de los miembros del directorio debe de poseer una profunda experiencia en el sector de la banca y las finanzas para poder tomar decisiones acertadas sobre las instituciones financieras.
- Todos los miembros del directorio deben desarrollar la capacidad de analizar reportes financieros y tener un buen entendimiento de la banca: cada uno de los miembros del directorio asume la responsabilidad fiduciaria a nivel individual.
- Especial atención debe darse para educar a los miembros del directorio sobre el riesgo crediticio en las microfinanzas: Cómo las IMF's monitorean y controlan el riesgo crediticio, y cómo responden a problemas de riesgo de crédito.
- Algunas instituciones realizan evaluaciones anuales de riesgo, y desarrollan e implementan planes de gestión de riesgo
- Un factor ineludible es el comité de auditoría del directorio, el cual recopila información dada por los auditores externos e internos. El comité de auditoría debe ser un ente independiente y no debe incluir ningún miembro de la gerencia. Por lo menos una vez al año, el comité de auditoría se debe reunir con los auditores externos, sin que

ningún representante de la gerencia esté presente en dicha reunión, para así poder discutir cualquier inquietud de los auditores con respecto al sistema de controles internos ó cualquier otra inquietud que los auditores deseen debatir.

La especialización en análisis de contabilidad y financiera es de crítica importancia para los miembros del comité de auditoría. La nueva legislación en los Estados Unidos, llamada Acta de Sarbanes Oxley, requiere que los miembros del comité de auditoría de compañías públicas tengan una especialización financiera acreditada y que además sean directores independientes.

2.3. Reguladas. Los directorios de IMF's licenciadas están sujetos a la regulación de las autoridades bancarias y asumen la responsabilidad de sus actos a dichas autoridades.

Si una IMF está regulada, el punto oficial de contacto entre los reguladores y la institución es el directorio. Inclusive, a menudo los reguladores especifican cómo debe ser ejecutada la gobernabilidad. La selección de los miembros del directorio está sujeta a la aprobación de los reguladores, siendo éstos candidatos investigados para saber si son individuos “idóneos.” La intención de dichos lineamientos por parte de los reguladores en cuanto a la composición del directorio es la de mejorar la calidad de su gobernabilidad. Pero como sucede con cualquier tipo de regulación, la institución inevitablemente considerará dichas directivas por parte de los reguladores como un tipo de limitación.

Aunque las interacciones diarias entre la IMF y los supervisores del banco se hagan por medio de la gerencia; la interacción formal se lleva a cabo con el directorio. Las regulaciones de Basilea II requieren que exista un nivel más elevado de interacción entre la gerencia y el directorio, y aunque actualmente dichos requerimientos sean oficialmente implementados en países miembros de la OECD, esta influencia ya empieza a sentirse en otros países.

El solo hecho de tener conciencia de la existencia de la responsabilidad fiduciaria cambia el tono del directorio de una IMF; de un directorio únicamente preocupado por su misión social.

Bharti Ramola, BASIX

2.4. De Capital Privado. En la mayoría de las IMF's con capital social, la estructura de gobernabilidad es muy cercana a las instituciones de capital privado.

Típicamente, las IMF's con capital social son de propiedad de un pequeño grupo de inversionistas, en donde ninguno de los accionistas tiene una posición de control, y en donde la mayoría de los miembros del directorio representan directamente a accionistas específicos. Este estrecho vínculo entre los propietarios y la gobernabilidad crea características de fortaleza y de debilidad entre los directorios de las IMF's. La mayor fortaleza es que los inversionistas toman seriamente el tema de la gobernabilidad. Igualmente, los representantes de los accionistas tienen un elevado nivel de asistencia, y se mantienen informados e involucrados. Sus propios incentivos de retorno sobre la inversión están alineados con un manejo de riesgo prudente.

Los directores tienen un deber de lealtad con la compañía. Ellos deben actuar a favor de los intereses de la compañía como tal, no simplemente como representantes designados por un accionista en particular. Puede ocurrir que este deber no cree divergencias cuando todos los accionistas tienen una perspectiva de largo plazo, pero puede ser difícil cuando hay periodos de cambio de propiedad, o cuando los intereses de accionistas difieren. Los accionistas salientes quieren la mejor opción de salida, mientras que los accionistas que continúan quieren retener el valor de la compañía. Cuando los representantes de cada accionista comienzan a pactar sus propias negociaciones, pueden llegar a perder el enfoque sobre la permanente tarea de velar por la institución. Por ende, las diferencias que se crean a partir de cambios en la propiedad de las acciones tienden a ser muy disruptivas para la institución.

Cuando la representación en el directorio es determinada de acuerdo a los porcentajes de propiedad, existe un espacio muy limitado de acción para que estos directores independientes (definidos como aquellos directores que no son ni representantes directos de ningún accionista, ni miembros de la gerencia) tomen una perspectiva

Los directores que tienen una responsabilidad legal deben estar asegurados por medio del Seguro de Responsabilidad para Oficiales y Directores, para evitar que sus bienes personales estén en riesgo.

Mónica Hernández, Banco Solidario

global de la institución o que traigan consigo las perspectivas diferentes de otras personas directamente involucradas con la institución (stakeholders). El uso de directores independientes debe ser considerado como prioridad para mejorar el nivel de gobernabilidad en IMFs con capital social. En un número de países, las reformas hechas a la gobernabilidad establecen que por lo menos el 25 por ciento del directorio esté conformado por personas designadas de manera independiente. Esta práctica es de particular importancia para los comités de compensación y de auditoría.

Finalmente, el cercano nexo entre el directorio y la estructura de propiedad da paso a la necesidad de asegurarse que los directorios respeten las leyes y los acuerdos que protegen los derechos de la minoría, por medio de garantías como por ejemplo el requerimiento de mayorías absolutas para las decisiones importantes de la compañía.

2.5. En Transición. Los Directorios deben ser aún más fuertes cuando las IMFs evolucionan de instituciones pequeñas a instituciones que manejan operaciones más grandes y sofisticadas.

En algunas ocasiones, las IMFs con capital social tienen su origen en ONGs, y en donde la presencia de la ONG continúa vigente en cuanto a su gobernabilidad. Estas instituciones pueden estar en un periodo de transición - de una institución dominada por el fundador/empresario social hacia una institución más profesional con un conjunto más amplio de controles y chequeos y más delegación de autoridad.

Dichas instituciones no cuentan todavía con estructuras de gobernabilidad plenamente desarrolladas. No obstante, ya han empezado a trazar un camino realista hacia una gobernabilidad más sólida. A la medida que las instituciones maduran, los directorios van gradualmente formalizando funciones que previamente se hacían de manera informal. Ejemplos de esto incluyen el crear comités del directorio que asumen el detallado trabajo de apoyar

Los representantes de los inversionistas aportan valor. Ellos asisten continuamente a las reuniones y están más dispuestos a cuestionar a la gerencia.

Bharti Ramola, BASIX

las decisiones del directorio, el desarrollar un manual de políticas del directorio, o el formalizar la revisión anual del desempeño del Gerente General. El directorio puede requerir de asistencia técnica, ya sea de naturaleza legal, contabilidad, mercados de capital y recursos humanos. Es difícil generalizar sobre el nivel aceptable de gobernabilidad en cada una de las diferentes etapas, pero cada organización puede hacer sus propias evaluaciones al respecto.

Para aquellas IMFs que emergen de orígenes de ONGs, la transición hacia una estructura de accionistas requiere que el directorio original deje el control, algo que siempre es bastante difícil. Los miembros fundadores buscan de manera legítima mantener la misión de la organización, al igual que un nivel de control, aunque estén concientes que deben compartir una gran parte del control con los nuevos accionistas.

La pregunta de cómo abordar la compensación de los miembros fundadores surge en este tipo de ocasiones, ya sea sobre el tipo de compensación para los individuos y las instituciones fundadoras. Tal como los nuevos accionistas se benefician del valor agregado aportado por los fundadores; es entonces válido que se defina algún tipo de compensación para los miembros fundadores. Sin embargo, los mecanismos apropiados de compensación son difíciles de establecer dada la naturaleza de la estructura sin ánimo de lucro de una ONG, además de la presencia en el balance general de fondos donados a la institución.

La vulnerabilidad más importante de las IMFs que han sido creadas por uno ó dos fundadores es la “captura de poder de la gerencia,” es decir cuando la gerencia domina y el directorio sirve simplemente como un sello de aprobación para la gerencia. Entre la mayoría de las IMFs emergentes, la captura de la gerencia ocurre con más frecuencia que el caso contrario en donde los directorios están demasiado involucrados con las acciones de la gerencia. Mantener el delicado equilibrio entre la gerencia y la captura de poder del directorio es el difícil arte de la buena gobernabilidad.

El plan de sucesión es también un tema particularmente sensible para las IMF's emergentes. Es muy importante asegurar que la IMF esté preparando una nueva generación de gerencia y que existe un plan de sucesión. La sucesión de la gerencia es una clara e importante responsabilidad del directorio.

3. Estructurando un Directorio Eficaz

3.1. Tamaño del Directorio

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. No es aconsejable tener menos de siete miembros, ya que el quórum es demasiado reducido; especialmente si la gerencia también es parte del directorio.

3.2. Composición del Directorio

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. Los directorios deben aportar una gama de capacidades útiles para

Los estatutos de la IMF deben proveer la suficiente flexibilidad en el número de miembros del directorio para permitir los cambios que se consideren necesarios.

la IMF, incluyendo conocimientos de auditoría, conocimiento del marco legal, conocimiento del mercado objetivo y la perspectiva social. 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 en que otros directorios están actuando como miembros, 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 gran 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.

Hace cuatro años, el papel del directorio era de asesoría. Hoy en día, la Superintendencia tiene la expectativa de que tome un papel más activo, especialmente en control de riesgo. Necesitamos obtener mucho más de la experiencia especializada de cada uno de los miembros.

Mónica Hernández, Banco Solidario

Para poder asegurar que los miembros del directorio estén dispuestos a ofrecer el suficiente tiempo y esfuerzo para formar parte del directorio, es útil entregar a cada nuevo miembro del directorio una carta de designación en la cual se especifica el compromiso en términos de tiempo que se espera de cada uno de ellos.

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. Una escuela de pensamiento (asociada con la Europa continental) tiene el concepto que la representación del empleado en el directorio es saludable, mientras que otra (más anglo-americana) ve dicha representación como la creación de una línea borrosa entre la gobernabilidad, la gerencia y el personal. Las opciones de acciones para empleados (ESOP) 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 Gerente General. 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.

3.3. Periodo de Designación, Rotación

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 practica. 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 Gerente General. Un comité del directorio llamado el Comité de Nominación es el que usualmente maneja el reclutamiento de miembros del directorio. Entre las compañías públicas, los miembros del directorio son reelegidos cada año. Aquellos miembros que no han participado durante un periodo de tiempo específico – como por ejemplo un año - son retirados del directorio.

3.4. Compensación de los Miembros del Directorio

La compensación es un punto clave para poder atraer a personas calificadas al directorio y para que los miembros del directorio tomen seriamente sus responsabilidades. 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 directorio y de comité

BancoSol paga un monto fijo por cada reunión de directorio y de comité. También da a los miembros del directorio un incremento del 50 por ciento si las metas anuales se han cumplido. El presidente del directorio es compensado por su esfuerzo adicional.

con base a una tarifa que sea equivalente a lo que un ejecutivo de alto nivel ganaría durante un periodo similar de tiempo. Dicha compensación puede ser comparada (benchmarked) a honorarios que pagan organizaciones similares en el mismo país. Los presidentes del directorio pueden recibir una remuneración adicional por el tiempo extra que dedicarán 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 de directorio son generalmente pagados a la institución y no al individuo.

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.

3.5. Política sobre los Conflictos de Interés

Las relaciones inapropiadas o escondidas entre miembros del directorio (y sus amigos, familiares y socios en 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 las hace menos vulnerables a cualquier tipo de préstamo interrelacionado o a préstamos internos con cualquier otro tipo de institución; no están exentas de este tipo de escenario. Aún conflictos menos serios pueden dañar la

Responsabilidades y Estándares de Conducta para los Miembros del Directorio

El compromiso hacia la responsabilidad, algunas veces llamada responsabilidad fiduciaria de los miembros del directorio, debe ser un elemento intrincadamente ligado al rendimiento de cada miembro del directorio. Los miembros del directorio deben:

- Conocer la misión, la razón y las metas de la IMF además de sus políticas y programas.
- Comprender cuales son las fortalezas y debilidades de la organización (puesto que su papel estratégico se basa en cómo va a dirigir estas fortalezas y debilidades).
- Debe prepararse, asistir y participar en las reuniones de directorio y de comité.
- Debe hacer preguntas que sean relevantes y de fondo (el papel clave del directorio es investigar y examinar la organización para poder tomar decisiones estratégicas).
- Revisar y comprender los reportes financieros de la IMF además de toda la información relacionada al tema financiero/contable.
- Evitar hacer juicios infundados ó tomar decisiones políticas (si la información disponible es inadecuada, se debe trabajar con la gerencia para recibir la información apropiada).
- Representar los intereses de la IMF en su totalidad, y no solamente los de un inversionista individual.
- Apoyar la posición mayoritaria, una vez que una decisión ha sido tomada.
- Mantener la confidencialidad.
- Mantener su independencia, objetividad, integridad personal y estándares de ética en todo momento.
- Evitar conflictos de interés, transacciones interrelacionadas, préstamos internos y nepotismo.
- Cumplir con los requerimientos de desglose de información personal.

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 en país, los elementos claves de un conflicto de interés y las políticas relacionadas al manejo de éstas son las siguientes:

- *Préstamos a familiares no están permitidos.* Los directores, sus familiares y sus negocios particulares en los cuales las personas anteriormente descritas tienen algún tipo de interés no pueden realizar ningún tipo de préstamos de las instituciones a las cuales supervisan. (la única excepción se aplica cuando el préstamo es parte de un programa formal de préstamos al personal de la institución, como por ejemplo un programa de préstamos para automóviles)
- *Develamiento completo de todo conflicto.* Los miembros del directorio deben revelar cualquier tipo de conflicto del cual estén concientes y deben retirar su opción para tomar decisiones en casos en los cuales tienen algún tipo de conflicto.
- *Realizar transacciones de negocios neutrales.* Algunas instituciones prohíben cualquier tipo de transacción de negocios entre la institución y sus directores (incluyendo familiares y negocios relacionados a los directores). No obstante, las transacciones de negocios que se realizan bajo ciertos parámetros aceptables y son conducidos como si no hubiese una relación entre ambas partes; tal cómo abrir la opción de oferta a la competencia y transacciones con precios de mercado aceptables, con limitantes ó con requerimientos especiales para ser aprobados. En algunos casos puede ser útil permitir que miembros del directorio suministren servicios de consultaría a la institución dado que ellos poseen un conocimiento profundizado acerca de la institución.

3.6. Estructuras para Balancear la Gobernabilidad y la Gestión Administrativa

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 del directorio o de la gerencia. Este concepto considera que un ente supervisor debe ir acompañado de un ente ejecutivo que asume la responsabilidad del rendimiento. Este sistema de responsabilidad de doble nivel funcionara deficientemente si la gerencia ó el directorio son fuertemente dominantes.

Las tradiciones de gobernabilidad alrededor del mundo utilizan diferentes tipos de estructuras, pero todas las tradiciones contienen la base principal de contabilidad. Algunas tradiciones europeas tienen dobles directorios – un directorio compuesto por la alta gerencia de la IMF, y un directorio supervisor, exclusivamente compuesto por miembros que no forman parte de la gerencia. En muchas (pero no todas) las instituciones, los altos ejecutivos de la gerencia obtienen puestos en el directorio. Pero, últimamente la tendencia es la de limitar la participación de la gerencia únicamente al gerente general y a uno ó dos miembros de la alta gerencia, dependiendo del tamaño del directorio. Si la gerencia no está oficialmente representada en el directorio; el gerente general y el gerente financiero pueden asistir a las reuniones del directorio en capacidad de ex-oficio. Otros miembros de la gerencia pueden asistir a las reuniones del directorio, ó a una porción de las reuniones, especialmente si los temas a abordar en dichas reuniones requieren del conocimiento específico de la gerencia.

Algunos directorios crean comités ejecutivos del directorio 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 el directorio se reúne de manera relativamente infrecuente, como por ejemplo trimestralmente.

La mejor prueba para cualquier tipo de acuerdo implica que el ente designado no esté dominado por la gerencia y que además haga que la gerencia 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 se reúnen lo hacen de una manera pro-forma, siendo esto una señal de captura de poder del directorio.
- El Gerente General y el Presidente del directorio son la misma persona. Esto ha sido una práctica frecuente de la gobernabilidad corporativa norteamericana, aunque las tendencias más actuales de gobernabilidad corporativa se están alejando de este tipo de práctica.
- La gerencia ocupa el mayor porcentaje de puestos en el directorio, ya sea porque el directorio es pequeño o porque hay varios miembros de la gerencia que participan en el directorio.
- El directorio está compuesto en su mayoría por amigos del Gerente General, 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 captura de poder 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 una votación registrada 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 una votación.

3.7. Responsabilidades del Presidente del Directorio

El presidente del directorio tiene un rol más activo que el resto

de los miembros del directorio. El presidente del directorio debe interactuar continuamente con el gerente general, tener un rol 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 todos los comités. 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 Gerente General no ejecutivo de la organización
- Asociarse con el Gerente General 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 gerente general.
- Designar los presidentes de cada comité.
- Servir en calidad de ex-officio como miembro de los comités y asistir a las reuniones de comité tan seguido como sea posible.
- Debatir temas claves en donde se confronta la IMF con el gerente general.
- Asistir en la mediación y servir como guía de acciones claves del directorio tales como las prioridades organizacionales y la gobernabilidad.
- Evaluar la eficiencia de los miembros del directorio.
- Asegurar que el directorio lleve a cabo su tarea.

3.8. El Papel del Gerente General y sus Responsabilidades de Gobernabilidad

El papel del gerente general en el tema de la gobernabilidad es el de guiar y apoyar las actividades del directorio en el manejo de la compañía y representar los intereses de los accionistas de acuerdo a lo establecido por el directorio. El gerente general tiene la gran ventaja de conocer a la IMF íntimamente y sabe qué está ocurriendo

en cualquier momento dado. Por lo tanto, el gerente general debe guiar al directorio durante la formulación de decisiones políticas de gran importancia. El gerente general también debe asegurarse que el directorio obtenga toda la información financiera y operativa necesaria con antelación previa a las reuniones de directorio, y así proveer información de apoyo si es necesario. Además, el gerente general debe asegurarse que el directorio tenga toda la información adecuada con respecto a decisiones que el gerente general a la par con el presidente del directorio vayan a presentar para consideración del directorio. Las siguientes son las responsabilidades claves que tiene el gerente general con el directorio:

- Ayudar al directorio a gobernar más y a dirigir menos la gestión (evitar la captura de poder del directorio).
 - Articular la estrategia de la IMF y trabajar en conjunto con el directorio cuyo rol es el de revisar, realizar las modificaciones necesarias y aprobar la estrategia.
 - Estructurar los materiales para las reuniones de directorio de manera que estén enfocados hacia temas sobre políticas y estrategias (es decir, enmarcar preguntas significativas y problemas complejos de una manera que facilite la acción y las decisiones del directorio).
 - Entregar al directorio y a los comités los reportes financieros y operativos estándares para permitir el monitoreo del rendimiento y progreso institucional (el directorio siempre está deseoso por recibir información).
 - Desarrollar con la ayuda del directorio un conjunto de indicadores de rendimiento institucional. Asistir al directorio en el manejo del saldo final por partida doble.
 - Entregar a tiempo todos los materiales de trabajo al directorio.
 - Estar disponible para responder cualquier inquietud de miembros del directorio antes y durante las reuniones de comité y de directorio.
 - Mantener un contacto permanente con el presidente del directorio, manteniéndolo informado y consultándolo con respecto a eventos importantes.
-

- Proporcionar cualquier tipo de asistencia necesaria para orientar a los nuevos miembros del directorio.

4. Procedimientos Eficaces del Directorio

4.1. Reuniones del Directorio

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 las reuniones de directorio, ya sea por medio de comités designados y/o durante reuniones informales, especialmente aquellas reuniones que se desarrollan entre el gerente general y el presidente del directorio. Durante las reuniones, los reportes de rutina no deben tomar tiempo de los temas estratégicos que están por resolver. 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. Los directorios deben reunirse continuamente en una sesión ejecutiva en donde no se incluya la presencia de la gerencia para poder discutir temas sensibles que repercuten directamente sobre la gerencia. La agenda estándar del directorio debe designar una porción específica de tiempo para la sesión ejecutiva, que puede ser utilizada cuando se crea conveniente. Finalmente, se debe designar una secretaria del directorio para que anote las minutas del directorio y sus comités además de mantener otros registros detallados de la compañía.

Frecuencia y compromisos de tiempo:

- 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 un día para leer, analizar el material dado por el directorio además de prepararse para la reunión de directorio, y 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 pronta atención. Estas pueden llevarse a cabo por medio del teléfono, del Internet ó por medio de fax con la salvedad de que exista quórum.
- El correo electrónico y el teléfono pueden ser usados para ratificar o cerrar la discusión de temas que se han debatido con anterioridad.
- Por cada sesión plenaria, los miembros del directorio pueden esperar que se triplique su compromiso de tiempo en comparación con cada sesión. 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 presente para proporcionar una supervisión más detallada y prudente.

Una cultura abierta del directorio es crucial para su efectividad. El presidente del directorio debe cuidadosamente guiar al directorio con respecto a 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 gerentes generales 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.

Una Reunión de Directorio Eficaz

Todos los miembros del directorio estaban presentes, puesto que la fecha de la reunión se estableció con suficiente antelación. La mayoría de los miembros se habían reunido la noche anterior durante una cena de directorio, que les permitió intercambiar información y discutir temas importantes de la agenda. Aunque fue complicado completar toda la información necesaria para la reunión, el gerente general pudo enviar el paquete con el material necesario para entregar al directorio con cinco días laborales de antelación. Todos los miembros revisaron el paquete de información antes de llegar a la reunión. La agenda era clara. Cubría balanceadamente temas rutinarios de supervisión y temas especiales a tratar. Los presidentes del comité dieron reportes sucintos y substanciales. El presidente que estaba conciente de los límites de tiempo, hizo lo posible para que todos pudiesen dar su punto de vista. El gerente general proporcionó toda la información necesaria para avanzar la discusión de los temas. Las discusiones fueron espontáneas y la mayoría de los miembros tomaron la palabra. El presidente asistió al grupo para llegar a un consenso sobre las decisiones que se debían tomar.

4.2. Los Comités

Los comités son las “hormigas trabajadoras” de la institución. Los comités se deben reunir antes de las reuniones plenarios 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 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 del comité deben discutir los temas expuestos a consideración con el presidente del directorio y el gerente general antes de tratar el tema con todo el directorio.

Los comités del directorio más comunes son:

- *El Comité de Auditoría/Financiero.* Este comité debe estar compuesto por personas altamente calificadas, puesto que las reuniones de este comité se llevan a cabo con auditores externos independientes que no tienen relación con la gerencia, para así poder entender si existen problemas de control, de contabilidad, ó problemas con los reportes financieros (en los Estados Unidos se ha incrementado el enfoque en realizar una supervisión de la gerencia por parte del directorio). La práctica de obtener cartas de los auditores externos por parte de la gerencia es importante, y el comité debe reunirse continuamente con el auditor interno, en especial si el auditor interno se reporta directamente al gerente general.
 - *El Comité Ejecutivo.* Este comité se reúne por lo general entre las reuniones plenarias del directorio. Su misión es clara: no socavar la autoridad del directorio, y en vez asistir al directorio a realizar su rol directivo. Si el directorio se reúne frecuentemente; por ejemplo cada mes puede que no haya necesidad de un comité ejecutivo.
 - *El Comité de Compensación/Personal.* Este comité determina la compensación que se da al gerente general 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 recursos humanos en la IMF y con el sensible tema de sucesión en la gerencia.
 - *El Comité de Inversión y Riesgo.* Este comité examina temas como los riesgos de portafolio, 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.
-

- *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).

4.3. Información y Confidencialidad

La calidad de supervisión del directorio, la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias están estrechamente vinculadas a la calidad de información que proporcione la gerencia. Igualmente, esta información está supeditada a la calidad de información proporcionada por el departamento de contabilidad, el departamento de sistemas informáticos 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 que estén alineados con las metas financieras y con la misión social de la institución (ejemplos de estos indicadores pueden incluir un “scorecard” ó “cuadro de mando”). Estos indicadores deben dar un completo y enfocado panorama de la institución, además estos indicadores deben mostrar tendencias sobre el tiempo. Este tipo de scorecard es una herramienta esencial para el directorio para poder dirigir la estrategia institucional en cumplimiento de su tarea.
- Un paquete completo de directorio debe incluir: a) una agenda de la reunión, b) las minutas 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

Nos parece muy útil tener un reporte tipo CAMEL para poder analizar el rendimiento de la institución. También observamos este tipo de indicadores para compararnos con nuestra competencia.

Herbert Muller, BancoSol

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 gerente general. El comité de auditoría puede decidir deliberar con el gerente general y el gerente financiero si surge algún problema durante las conversaciones con los auditores. Después de haber discutido cualquier tema prominente, los estados financieros anuales serán 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 esta situación. Si es necesario, romper la confidencialidad hacia terceros; 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. Este tipo de asunto demuestra cuán importante es mantener una comunicación continua y abierta entre el presidente del directorio y el gerente general.

5. Decisiones Claves del Directorio

El directorio debe reservar el derecho de tomar algunas decisiones por sí solo. Aún si estas decisiones se han tomado en consulta con la gerencia, dichas decisiones no son delegadas a la gerencia. Entre otros ejemplos están:

- La selección de ejecutivos de alta gerencia y su compensación.
- Solicitud de capital y fondeo de capital adicional.
- Decisiones sobre préstamos que van más allá de los acuerdos interbancarios para resolver las necesidades transitorias de liquidez.
- La selección de contadores y abogados externos.
- Pago de dividendos, distribución de utilidades.

Los temas abordados anteriormente se hacen debido a que se necesita mantener 1) la prerrogativa esencial necesaria para que el directorio pueda hacer que la gerencia asuma la responsabilidad del rendimiento de la organización y 2) defender las decisiones que afectan directamente los intereses financieros de los accionistas.

5.1. Directrices Estratégicas Principales: Cambio e Innovación

El directorio tiene la responsabilidad primordial de encauzar la dirección estratégica de la organización. Esta directriz se realiza por medio de una plantación estratégica y la supervisión del rendimiento de la compañía con respecto al plan estratégico. El directorio debe realizar retiros cada uno o dos años ya que éstos son un vehículo importante para el desarrollo estratégico. Igualmente, los miembros del directorio deben estar alerta al clima competitivo del entorno dentro del cual opera la IMF. El sello de calidad de un excelente directorio radica en que éste es instrumental al identificar la necesidad de innovación y cambio en el rumbo estratégico, y que además apoya a la institución a llevar a cabo estos cambios.

5.2. Supervisión y Compensación del Gerente General; Plan de Sucesión

El directorio tiene un rol crítico en supervisar y evaluar el rendimiento del equipo gerencial, especialmente al gerente general. Ese papel se ve reflejado en los cuestionamientos que se le hacen a la gerencia durante las reuniones del directorio y también al evaluar el rendimiento de la gerencia y su estructura de compensación. Preferiblemente, el directorio y la gerencia ya han llegado a un acuerdo sobre los puntos de referencia (benchmarks) que incentivan a la gerencia en torno a su compensación, 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 gerente general 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 gerente general fomente el rendimiento social y la salud institucional a largo plazo.

La planeación 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 de sucesión debe considerar los diferentes escenarios posibles tales como la jubilación del gerente general a una edad apropiada, la decisión del gerente general de renunciar a su puesto con previo anuncio, emergencias médicas (enfermedad o ausencia temporal del gerente general) o muerte repentina. 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 la presencia de un solo individuo.

5.3. Disputas del Directorio

Las disputas del directorio ó una fragmentación del directorio por causa de un tema ó una serie de asuntos es potencialmente posible. Por lo tanto, el presidente del directorio tiene la responsabilidad de mediar y resolver estas diferencias, por medio de debates que den cabida al consenso.

Si no se puede llegar a un consenso, el directorio debe recurrir a procesos más formales. Puede llevar el caso a votación, dando un

voto a cada director, a menos que exista un acuerdo específico entre los accionistas ó que en la escritura de constitución se especifiquen otro tipo de derechos de votación. Normalmente, los miembros del directorio tienen votos iguales, pero si el asunto se revierte a una reunión especial o regular de accionistas entonces los accionistas votaran de acuerdo al número de acciones que tengan (a menos que existan acuerdos previos o que la escritura de constitución estipule otro tipo de derecho de votación).

5.4. El Papel del Directorio en Momentos de Crisis

El directorio tiene la continua responsabilidad de velar por la institución y tiene la responsabilidad de mantener un enfoque hacia el futuro, por lo tanto el directorio debe estar preparado para identificar periodos en los cuales se requiere de grandes cambios y ayudar a la institución a prepararse para el cambio. Su papel como artífice del cambio puede ser de vital importancia durante una crisis que puede surgir de cualquier aspecto en el que trabaja la organización, ya sea: la gerencia, las operaciones, las finanzas ó shocks externos. Por ejemplo, si el directorio pierde la confianza en la gerencia, éste puede tomar las riendas de la gerencia. Por lo tanto, el directorio tendrá la responsabilidad de dirigir a la IMF durante la crisis hasta que un nuevo gerente general sea contratado. Es en estos momentos en donde el comité ejecutivo juega un papel importante, ya que son ellos quienes realizarán reuniones frecuentes durante la crisis, posiblemente designará un miembro del directorio, ya sea el presidente del directorio u otro miembro perteneciente a la gerencia para que actúe como gerente general interino y simultáneamente de reportes continuos al directorio.

6. La Buena Gobernabilidad en Evolución

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.
- *Los retiros del directorio.* Los retiros anuales (ó cada dos años) son especialmente útiles para desarrollar un consenso entre los miembros del directorio sobre el balance que se debe tener con respecto a los objetivos sociales y financieros, como también en considerar importantes avances de la estrategia. Además, estos retiros ayudan a mejorar la habilidad de los miembros del directorio a que trabajen en equipo.
- *Oportunidades para observar el negocio y dialogar con los clientes.* Los miembros del directorio deben participar en actividades de campo.
- *Evaluación Propia.* Los directorios deben llevar a cabo una evaluación propia en intervalos continuos (uno o dos años). Durante estas evaluaciones pueden medir qué tan cerca están de la buena practica. También pueden identificar cualquier área de debilidad y consecuentemente pueden desarrollar planes para corregirlas. Desgraciadamente, muchos directorios descuidan esta importante función.

Los talleres dirigidos al directorio han sido muy valiosos para mantener a todos los miembros bien informados y con el mismo enfoque. Las cenas antes de la reunión también han resultado ser muy valiosas.

Mónica Hernández, Banco Solidario

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.

Anexo 1. Miembros del CMEF

ACCION International
ACCION Investments in Microfinance, SPC
AfriCap
Andromeda Fund
Citigroup
Développement International Desjardins (DID)
Deutsche Bank
Gray Ghost Microfinance Fund
Oikocredit
Open Society Institute
Opportunity International
ProFund International
ShoreBank
ShoreCap International
Société d'Investissement et de Développement International
(SIDI)
Triodos Bank
Unitus

Anexo 2. Referencias y Guías Recomendadas sobre Gobernabilidad

Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria “Mejorando la Gobernabilidad Corporativa en Organizaciones Bancarias” Basilea: BIS, Septiembre 1999

La Mesa Redonda de Negocios – Foro sobre la Gobernabilidad Corporativa. “Taking Stock and Looking Ahead.” Septiembre 10, 2003.

Campion, Anita y Cheryl Frankiewicz. Documento Ocasional No. 3: Guías para la Gobernabilidad Eficaz de las Instituciones de Microfinanzas. Washington DC: La Red de Microfinanzas, 1999.

Campion, Anita. Las Prácticas Actuales de Gobernabilidad de las Instituciones de Microfinanzas. Washington DC: La Red de Microfinanzas, 1998.

Churchill, Craig F. Estableciendo la Industria de las Microfinanzas: Las Mejores Prácticas de Gobernabilidad y Acceso a Mercados de Capital. Washington DC: La Red de Microfinanzas, 1997.

Comité de la FSA sobre la Gobernabilidad Corporativa: “El Código Mixto: Los Principios de la Buena Gobernabilidad y Códigos de las Mejores Practicas.” Mayo 2000

Departamento de Gobernabilidad Corporativa del IFC. “La Metodología de Gobernabilidad Corporativa del IFC,” <http://www.ifc.org/corporategovernance>

La Bolsa de Valores de Nueva York. “Estándares de Gobernabilidad Corporativa” www.nyse.com

OECD. OECD Principios de la Gobernabilidad Corporativa. Paris: OECD, 2004

Anexo 2. Referencias y Guías Recomendadas sobre Gobernabilidad (a continuación de la página anterior)

PricewaterhouseCoopers. White Paper. “Rendimiento basado sobre la Integridad: Una Nueva Estrategia para el Éxito por medio de una Gobernabilidad Integrada, Riesgo y Gestión de Cumplimiento.” 2004.

Anexo 3. Participantes del Proceso de Consultación

Paul DiLeo, Gray Ghost Microfinance Fund, Estados Unidos
Darrin Hartzler, International Finance Corporation, Estados Unidos

Ann Hastings, Fonkoze, Haiti

Mónica Hernández, Banco Solidario, Ecuador

Ira Lieberman, Open Society Institute, Estados Unidos

Mike Lubrano, International Finance Company, Estados Unidos

Mohini Malhotra, Instituto del Banco Mundial, Estados Unidos

Herbert Muller, BancoSol, Bolivia

Roy Pratt, Opportunity International, Gran Bretaña

Bharti Ramola, BASIX, India

Elisabeth Rhyne, ACCION International, Estados Unidos



Council of Microfinance Equity Funds

Sobre la Declaración

Esta declaración sobre la gobernabilidad corporativa para IMFs con capital social proporciona una guía práctica para aquellas personas que tengan interés sobre el tema de la gobernabilidad – ya sean inversionistas actuales, inversores potenciales, miembros del directorio, y gerentes de IMF – que puedan utilizar y evaluar la gobernabilidad de sus propios IMFs. Aunque numerosas declaraciones sobre la gobernabilidad corporativa y también sobre las microfinanzas están disponibles, el CMEF desarrolló esta nueva declaración contribuir a un activo proceso de mejoramiento de la gobernabilidad entre instituciones en las cuales ha invertido el CMEF, así como también se espera que sirva de aporte a la industria de las microfinanzas.

Índice

1. Introducción a la Gobernabilidad
2. Consideraciones Especiales Para IMFs con Capital Social
3. Estructurando Un Directorio Eficaz
4. Procedimientos Eficaces del Directorio
5. Decisiones Claves Del Directorio
6. La Buena Gobernabilidad en Evolución

Sobre el CMEF

El Consejo de Fondos de Patrimonio de Microfinanzas (CMEF) es una organización de entidades privadas que realizan inversiones de patrimonio en instituciones microfinanzas (IMFs) en países en desarrollo. Los miembros del CMEF buscan un retorno social y financiero al invertir en estas IMFs. El CMEF tiene tres propósitos principales: 1) articular y diseminar el conocimiento y experiencia acerca de inversiones de patrimonio en IMFs entre los miembros del CMEF y otros partes con intereses en IMFs, 2) presentar principios y guías para realizar inversiones eficientes en IMFs, 3) concebir una estrategia futura para las inversiones de capital en microfinanzas con un énfasis particular en atraer inversionistas privadas. ACCION International, como Coordinador del CMEF, originalmente reunió a un grupo selecto para crear el CMEF en el 2002. El CMEF fue presentado formalmente en el 2003.

Miembros del CMEF

ACCION International
ACCION Investments in Microfinance, SPC

AfriCap

Andromeda Fund

Calvert Foundation

Citigroup

Développement International Desjardins (DID)

Deutsche Bank

Gray Ghost

Oikocredit

Open Society Institute

Opportunity International

ProFund International

ShoreBank

ShoreCap International

Société d'Investissement et de Développement International (SIDI)

Triodos Bank

Unitus

Coordinador del Consejo: ACCION International