

L6-028

**DIRECTIVAS PARA LA GOBERNABILIDAD
EFECTIVA DE
INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS**

1999

Anita Campion
Cheryl Frankiewicz

Traducido por René Otero

*La Red de MicroFinanzas
Documento No. 3*

Anita Champion es la Directora de La Red de Microfinanzas, una asociación global de instituciones de microfinanzas avanzada. Tiene 10 años de experiencia combinada de finanzas formales e informales. Con anterioridad a su actual cargo, la Srta. Champion pasó tres años en Mali como Directora del Programa de Desarrollo de la Pequeña Empresa del Cuerpo de Paz supervisando el trabajo de treinta agentes que proporcionaban asistencia técnica a instituciones de microfinanza y a sus clientes empresarios. La Srta. Champion también ha trabajado como Especialista en Pensión y como Asesora Financiera Principal para instituciones financieras de EE.UU.

Cheryl Frankiewicz es una consultora independiente que, actualmente, está contratada por Calmeadow para documentar la experiencia de PRODEM en sus micropréstamos rurales. La Srta. Frankiewicz fue Oficial de Programa para Microenterprise Policy Institute, un instituto de entrenamiento de la microfinanza para los que formulan política, con base en Bolivia. Proporcionó, previamente, asistencia técnica a una red de 38 cooperativas de ahorro y crédito en Indonesia. La Srta. Frankiewicz asesoró Belice Export and Investment Promotion Unit acerca del impacto potencial de North American Free Trade Agreement sobre negocios pequeños y medianos no tradicionales.

INDICE

RECONOCIMIENTOS	i
PREFACIO	iii
INTRODUCCION	1
1. MANDATO DEL DIRECTORIO	3
1.1 RESPONSABILIDADES DEL DIRECTORIO EN SU TOTALIDAD	3
1.2 RESPONSABILIDADES INDIVIDUALES DEL DIRECTOR	7
2. COMPOSICION DEL DIRECTORIO: SELECCIÓN Y NOMBRAMIENTO DE MIEMBROS	9
2.1 CARACTERÍSTICAS COLECTIVAS DEL DIRECTORIO	9
2.2 AFILIACIÓN Y REPRESENTACIÓN DEL DIRECTOR	11
2.3 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	13
2.4 TÉRMINOS Y CONDICIONES PARA EL NOMBRAMIENTO DEL DIRECTORIO	14
3. ESTRUCTURAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DIRECTORIO	17
3.1 ROL DEL PRESIDENTE Y OTROS FUNCIONARIOS	17
3.2 COMITÉS DEL DIRECTORIO	19
3.3 ESTATUTOS	22
3.4 PROCEDIMIENTOS DEL DIRECTORIO	23
4. DESARROLLO DEL DIRECTORIO Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO	25
4.1 DESARROLLO DEL DIRECTORIO	25
4.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DIRECTORIO	26
5. ADMINISTRACION DE LA GERENCIA	31
5.1 CONTRATACIÓN DEL DIRECTOR GERENTE	31
5.2 DEFINICIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE EL DIRECTORIO Y LA GERENCIA	32
5.3 ESTABLECER POLÍTICAS Y OBJETIVOS	33
5.4 COMPENSACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN E INCENTIVOS DE DESEMPEÑO	34
5.5 PLANEAMIENTO DE SUCESIÓN	35
6. CONTROL	37
6.1 DISEÑAR UN CONTROL ESTRATÉGICO EFICIENTE	37
6.2 INDICADORES DE DESEMPEÑO	39
6.3 ASEGURAR LA EXACTITUD Y CONFIABILIDAD DE LOS INFORMES	42
7. PROPIEDAD Y GOBERNABILIDAD	45

<u>7.1 EQUILIBRIO DE OBJETIVOS SOCIALES Y UTILIDADES DE LA MICROEMPRESA</u>	45
<u>7.2 IMFS CON FINES DE LUCRO</u>	47
<u>7.3 COOPERATIVAS DE CRÉDITO</u>	48
<u>7.4 ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES</u>	51
<u>8. ADMINISTRACION DE CAMBIO Y CONFLICTO</u>	55
<u>8.1 TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL</u>	55
<u>8.2 CONFLICTOS DE INTERÉS</u>	58
<u>8.3 CÓMO ENFRENTAR SITUACIONES DIFÍCILES</u>	60
<u>8.4 CÓMO ENFRENTAR PERSONALIDADES DIFÍCILES</u>	62
<u>APENDICE A – ORADORES EN LA CONFERENCIA SOBRE GOVERNABILIDAD</u>	63
<u>APENDICE B – PARTICIPANTES EN LA CONFERENCIA SOBRE GOVERNABILIDAD</u>	67
<u>BIBLIOGRAFIA Y LECTURAS SUGERIDAS</u>	83

LISTA DE TABLAS

<u>Tabla 1: Habilidades Recomendadas para los Miembros del Directorio</u>	10
<u>Tabla 2: Contenido que se Recomienda para un Manual de Directorio</u>	14
<u>Tabla 3: Comités Permanentes Comunes de Microfinanza</u>	20
<u>Tabla 4: Materiales Preparatorios y Muestra de Agenda de Reunión de Directorio</u>	24
<u>Tabla 5: Instrumentos para el Desarrollo del Directorio</u>	26
<u>Tabla 6: Enfoques Sugeridos para el Desarrollo del Directorio</u>	27
<u>Tabla 7: Separación entre el Directorio y la Gerencia</u>	32
<u>Tabla 8: Indicadores para Control Efectivo</u>	40
<u>Tabla 9: Características de Informes Efectivos</u>	41
<u>Tabla 10: Actividades de Control Interno y su Aplicación</u>	42
<u>Tabla 11: Características de Auditorías Internas Efectivas</u>	43
<u>Tabla 12: Administración de Conflictos de Interés</u>	59

LISTA DE CUADROS

<u>Cuadro 1: Limitaciones a la Propiedad de Clientes y a la Representación en el Directorio</u>	12
<u>Cuadro 2: Ejemplos de los Comités del Directorio de una IMF</u>	22
<u>Cuadro 3: Asuntos de Confianza y Analfabetismo en Kafojiginew</u>	49
<u>Cuadro 4: Limitaciones de Propiedad de las ONGs, el Ejemplo de Corposol y Finansol</u>	52
<u>Cuadro 5: Separación de las Funciones Financieras y No Financieras de K-Rep</u>	58

RECONOCIMIENTOS

La Red de Microfinanzas desarrolló esta publicación como una continuación a la conferencia sobre "Gobernabilidad de las Instituciones de Microfinanzas" llevada a cabo en Washington, D.C. del 18 al 20 de octubre de 1998, que fue organizada, juntamente, por la Red de Microfinanzas, ACCION International y Calmeadow. Mediante esta publicación la conferencia cumplió su objetivo de desarrollar directivas de gobierno basadas en la práctica para mejorar la responsabilidad y eficiencia de las instituciones de microfinanza. Los que convocaron la conferencia desean agradecer a Citicorp Foundation, al Grupo Consultivo del Banco Mundial "Para Ayudar a los Pobres" (CGAP) y a Microenterprise Best Practices (MBP) de USAID y su ayuda financiera a la conferencia.

Los que convocaron a la conferencia también desean agradecer a los siguientes oradores de la sesión plenaria por compartir sus experiencias acerca de la Gobernabilidad de la Microfinanza, que proporcionaron a los participantes un marco de referencia para discutir con profundidad los asuntos de gobernabilidad: Nancy Barry; James Boomgard; Michael Chu; Rosalind Copisarow; Martin Connell; Mary Houghton; Hermann Krutzfeldt; Ira Lieberman; Katherine McKee; Kimanthi Mutua; María Otero; Jan Piercy y David Wright. El Apéndice A proporciona una lista completa de los oradores de la conferencia.

Los que convocaron a la conferencia, además, desean agradecer a los líderes, facilitadores de la discusión y a los grupos de trabajo que tomaron notas en la conferencia por su importante contribución al crear un ambiente conducivo y participación activa de los asistentes a la conferencia y para captar los puntos claves presentados en este documento. Las autoras desean agradecer a las siguientes personas por sus contribuciones al contenido de esta publicación:

Tema del Grupo de Trabajo:

Mandato del Directorio
Composición y Nombramiento
Dirigiendo la Administración
Dirigiendo la Administración
Supervisión
Cambios y Conflictos
Instituciones de Microfinanza con Fines de Lucro
Cooperativas de Crédito
ONGs

Líder de la Discusión:

Ira Lieberman
Rosalind Copisarow
Nancy Truitt
Martin Connell
Monica Brand
Carlos Castello
María Otero
Jeffery Poyo
Henry Jackelen

Facilitador:

Shari Berenbach
Craig Churchill
Barbara Calvin
Robert Young
Cathy Quense
Victoria White
Damien von Stauffenberg
Liza Valenzuela
Heather Clark

Los organizadores de la conferencia desean agradecer a todos los asistentes por su activa y sincera participación en las discusiones. El Apéndice B proporciona una lista completa de los participantes en la conferencia.

Los relatores de cada grupo de trabajo revisaron el borrador de la publicación. Identificaron importantes errores y omisiones, asegurándose que la información representa las ideas y

conclusiones a que se llegó en la conferencia. Las autoras están sinceramente agradecidas por esto y desean dar reconocimiento a las siguientes personas: Shafiqul Choudhury, Hermann Krutzfeldt; Victor Tellería, Ted Vail, M. Machado, Harry Mugwanga, Alex Silva, Anicca Jansen, Theresa Moyo y Ngwiza Mnkandala.

Las autoras están también agradecidas a dos personas que cumplieron importantes roles como consejeros y contribuyeron en escribir este proyecto:

- Craig Churchill, Director de la oficina de Washington, D.C. de Calmeadow y miembro del Comité Planificador.
- María Otero, Vice Presidenta Ejecutiva de ACCION International y Presidenta del Comité Planificador de la Red de Microfinanzas.

Las autoras agradecen a Mohini Malhotra por sus comentarios penetrantes y sus correcciones al borrador final.

Deseamos también agradecer a los miembros de la Red de Microfinanzas por su ayuda en esta investigación y su activa participación en la conferencia.

PREFACIO

La gobernabilidad de las instituciones de microfinanzas ha surgido, solo recientemente, como un componente esencial del éxito institucional a largo plazo. Su importancia se destaca por la coyuntura en que se encuentra la microfinanza, un campo que está en condiciones de ser parte de los sistemas financieros nacionales relacionados con los mercados financieros internacionales. En ningún otro momento la competencia y el compromiso de los cuerpos de gobernabilidad de las instituciones de microfinanza parecieran tan presionantes.

Esta publicación incluye parte de un más grande Proyecto de Gobernabilidad llevado a cabo, conjuntamente, por Calmeadow, ACCION International y la Red de Microfinanzas. Este proyecto comenzó con una revisión de la literatura de gobernabilidad y dió por resultado una publicación que proporciona un marco para enfrentar este asunto en las instituciones de microfinanzas. Escrito por ACCION International en agosto de 1998 y publicado como parte del proyecto Microenterprise Best Practices de USAID, *Los Principios y Prácticas de Gobernabilidad de Microfinanzas*¹ analiza los atributos específicos de las instituciones de microfinanzas que deben tenerse en cuenta en la administración de sus operaciones.

Esta publicación, *"Directivas para la Gobernabilidad Efectiva de las Instituciones de Microfinanzas"* responde a la creciente necesidad de las IMFs de mejorar y afinar sus estructuras y funciones de gobernabilidad. Está diseñada para proporcionar guía clara y suscita a la gerencia superior y a los directorios de las instituciones de microfinanzas (IMFs) en áreas relacionadas con la gobernabilidad, como tal, es una pieza más de la literatura y se basa en la actual experiencia de la práctica de administración de la microfinanza. El material para estas directivas se reunió como sigue:

- **Estudio de Gobernabilidad.** En 1998 los directores ejecutivos y los miembros de directorios de las principales IMFs completaron una investigación de sus procedimientos y prácticas de Gobernabilidad. Los resultados de este estudio fueron publicados y comprenden la información básica para la agenda de una conferencia internacional sobre gobernabilidad.²
- **Conferencia sobre Gobernabilidad.** ACCION, Calmeadow y la Red de Microfinanzas llevaron a cabo una conferencia sobre "Gobernabilidad Efectiva de IMFs" en Washington, D.C. del 18 al 20 de octubre de 1998 para gerentes ejecutivos y miembros de directorios de IMFs. La conferencia reunió 152 personas de 36 países, la mitad de estos participantes representaban instituciones que tomaron parte en el estudio de gobernabilidad. La conferencia tuvo tres objetivos: 1) identificar y tratar los asuntos principales relativos a la gobernabilidad de las IMFs; 2) definir las prácticas eficientes de gobernabilidad de IMFs; y 3) desarrollar normas que puedan usarse para mejorar la responsabilidad y efectividad de la gobernabilidad de la microfinanza.

¹ Rachel Rock, María Otero, Senia Saltzman, "Principios y Prácticas de Gobernabilidad de Microfinanzas". ACCION International, agosto de 1998.

² Anita Campion "Current Governance Practices of Microfinance Institutions, Microfinance Network, October 1998.

Esta publicación reúne las ideas, anécdotas y recomendaciones compartidas durante la conferencia, combina esta práctica con los principios que emergen de la literatura de gobernabilidad y la organiza en directivas que son recomendadas para que utilicen todas las instituciones de microfinanzas.

El mensaje que se destaca en esta publicación es que la gobernabilidad efectiva no ocurre espontáneamente. Requiere un compromiso mayor de la gerencia superior y del directorio. Además, la gobernabilidad efectiva no parece ser un prerequisite para el éxito inicial. Hay variados ejemplos de lo opuesto: las IMFs consideradas entre las que mejor se desempeñan carecen de gobernabilidad fuerte y efectiva. Si una IMF desea lograr permanencia más allá de su actual estado de desarrollo o más allá de un director gerente fuerte, requiere sin embargo, una gobernabilidad efectiva. Es esta permanencia en la provisión de servicios financieros a la población de bajos ingresos que persigue la industria y desde esta perspectiva la gobernabilidad efectiva de las IMFs deviene esencial.

María Otero

Vice Presidenta Ejecutiva, ACCION International

Presidenta del Comité Planificador, Red de Microfinanzas

INTRODUCCION



No existe nada nuevo acerca de la gobernabilidad corporativa, pero la gobernabilidad corporativa efectiva recién ahora comienza a tener vida propia.

Martin Connell
CALMEADOW



A medida que el campo de la microfinanza continúa creciendo y desarrollándose, el tema de la gobernabilidad recibe creciente atención y el papel de la gobernabilidad *efectiva* asume aun mayor importancia. Las siguientes tendencias de la microfinanza reflejan la necesidad de mejorar la gobernabilidad:

- Las IMFs en todo el mundo están expandiendo su alcance y asumiendo responsabilidad para aumentar grandes sumas de dinero, desafiando la capacidad de su administración para mantener altos estándares de desempeño y requiriendo mayor inversión y compromiso del directorio para asegurar una administración efectiva.
- Un creciente número de IMFs vienen siendo reglamentadas, asumiendo las responsabilidades y los desafíos de una entidad reglamentada. Su decisión de capturar depósitos de inversores y ahorristas, muchos de los cuales son personas de bajos ingresos, demanda una vigilancia meticulosa para garantizar la seguridad de tales depósitos.
- Las IMFs operan en mercados, crecientemente competitivos. Mantener o expandir su participación en el mercado resulta un objetivo estratégico importante. El logro de este objetivo demanda un enfoque agudo y un control más vigilante de eficiencia operativa, utilidades, alcance, estabilidad institucional, movilización de capital y otros resultados económicos.
- Las IMFs operan, frecuentemente, en ambientes financieros inestables, lo cual ocasiona que los accionistas (donantes, prestatarios y propietarios) requieran mayor transparencia y comunicación de información. Solo la gobernabilidad efectiva puede asegurar el nivel deseado de responsabilidad.

Desde luego, el contexto de gobernabilidad para el campo de la microfinanza es complejo. Esta complejidad hace que el acto de gobernabilidad efectiva sea más difícil y desafiante que el de las instituciones tradicionales no gubernamentales financieras o cooperativas. La publicación está designada a tratar esta complejidad y proporcionar guías prácticas para aumentar la comprensión del papel de la gobernabilidad, alertar con mayor atención los asuntos poco comprendidos o

controversiales y recomendar las medidas que puedan ampliar el conocimiento de estas áreas en el futuro. Al reconocer la variedad de instituciones y ambientes en que operan, tales guías deben considerarse menos como estándares y más como sugerencias generales, aplicables a la mayoría de las IMFs.

Para los propósitos de esta publicación, la gobernabilidad se define como el proceso mediante el cual un directorio guía una institución en el cumplimiento de su misión corporativa y en la protección de los activos de la institución.³ Existen tres elementos de esta definición que vale la pena destacar.

Primero, la gobernabilidad es un proceso. Es un sistema de control y balance entre propietarios y otros accionistas que establece estándares y objetivos de responsabilidad para una institución dada. Es fluido, comprende varios actores y evoluciona con el tiempo de acuerdo con la estructura legal de la institución y el contexto externo.

Segundo, la gobernabilidad es un proceso que requiere liderazgo y compromiso. El proceso que utiliza una institución para asegurar que cumple su misión y protege sus activos en el correr del tiempo.

Tercero, la gobernabilidad es un proceso guiado por el directorio. Si bien la IMF puede tener muchos accionistas, el proceso de gobernabilidad está bajo la dirección del directorio. Por lo tanto, el directorio necesita estar al tanto de lo que requiere una gobernabilidad efectiva, en términos de características del directorio, responsabilidades y mecanismos de vigilancia.

Al tener en cuenta estos tres elementos, los Capítulos 1 al 4 enfocan el rol del directorio: su mandato, composición, estructura, procedimientos, desarrollo y evaluación. Los Capítulos 5 y 6 tratan la relación entre el directorio y la gerencia así como las relaciones que el directorio debe promover con otros accionistas principales para establecer una estrategia efectiva de vigilancia. Los Capítulos 7 y 8 tratan asuntos de interés para todos los accionistas en la gobernabilidad efectiva de una IMF: el desafío de balancear objetivos sociales y comerciales, los efectos de tipos de propiedad en la administración y el desafío de manejar cambios y conflictos de gobernabilidad en las IMFs.

³ Esta definición fue tomada de Rock, Otero y Saltzman, p.1.

1. MANDATO DEL DIRECTORIO



El directorio es el árbitro final de responsabilidad.

Michael Chu
ACCION International



El directorio de una institución de microfinanzas tiene un doble mandato: a) guiar a la institución en el cumplimiento de su misión corporativa y b) proteger los activos de la institución a lo largo del tiempo.

Un directorio debe comprender su mandato antes que pueda discutir tácticas y estrategias para una gobernabilidad efectiva. Una articulación clara del rol del directorio es esencial para la gobernabilidad efectiva de una IMF. Al definir el rol del directorio, este capítulo proporciona las directivas para las responsabilidades del directorio en su totalidad y las responsabilidades de cada miembro.

1.1 Responsabilidades del Directorio en su Totalidad

Las responsabilidades del directorio comprenden cinco categorías: obligaciones legales, dirección estratégica, fiduciaria, vigilancia, y auto-valoración y renovación.

Obligaciones Legales

- a) El directorio se asegura que la institución de microfinanciamiento (IMF) cumpla sus obligaciones legales y la protege de riesgos innecesarios y de acción legal.

El directorio vigila el cumplimiento de los artículos de su constitución y con las políticas y procedimientos internos así como con las directivas y reglamentaciones de administración pertinentes. Los directorios de IMFs sin fines de lucro podrían necesitar prestar cuidadosa atención para mantener el estado de institución exenta de impuestos. Los miembros del directorio (también referidos como directores) deben saber si cada miembro, individualmente, puede ser responsable de las actividades de la institución. Esta responsabilidad varía según el país y la estructura institucional de propiedad y los directores deben saber el grado de su responsabilidad e inmunidad que proporciona la ley local.

Dirección Estratégica

- a) El directorio se asegura que la misión de la institución esté bien definida, revisada periódicamente y respetada a lo largo del tiempo.

Una responsabilidad crucial del directorio es asegurar que la institución tenga una declaración formal de su misión que clarifique el propósito de la institución. Si bien la misión puede ser definida por un grupo que no sea el directorio (por ejemplo, los fundadores) el directorio lleva la misión hacia adelante para asegurarse que está comprendida y provee a la gerencia con dirección que conduzca hacia el cumplimiento de sus objetivos. Además, el directorio debe reconocer que la misión de la institución puede evolucionar al correr del tiempo. Deben revisarla, periódicamente, (muchas IMF's sugieren cada tres a cinco años) y si fuera necesario, modificar la declaración de la misión, para responder a un ambiente o a prioridades cambiantes.

- b) El directorio asegura planeamiento efectivo.

Si bien la gerencia debe asumir la responsabilidad de preparar planes de acción estratégicos, de negocios y otros, el directorio vigila este proceso. El directorio proporciona a la gerencia guía e información en tres áreas: i) diseño del curso estratégico de la institución; ii) establecimiento de amplias políticas operativas para la institución y iii) resolución de asuntos estratégicos a medida que surjan. El proceso de planeamiento estratégico puede ser recíproco en que tanto el directorio como la gerencia contribuyen en varias etapas a la creación del producto final. El Capítulo 5 proporciona mayor información y guías en el proceso de planeamiento.

- c) El directorio trabaja para realzar la imagen de la institución.

El directorio juega un importante papel en plasmar la imagen de la institución. El prestigio de los directores se extiende hacia la IMF, y por lo tanto, la credibilidad de la institución descansa, en parte, en los hombros de los miembros de su directorio. Los directores deben estar conscientes de la importante contribución que pueden hacer y deben usar su capital personal en beneficio de la institución. Los miembros del directorio pueden promover el trabajo de la institución en foros de alto nivel, participar en eventos de relaciones públicas y crear acceso a posibles inversores.

Fiduciario

- a) El directorio sirve como administrador de la institución.

El directorio, como la autoridad más alta de la institución, es el depositario del poder y la propiedad invertidas en la institución por terceras partes. Estas terceras partes pueden ser accionistas (como en el caso de una institución con fines de lucro), miembros (como en el caso de una cooperativa o de una cooperativa de crédito) o donantes (como en el caso de una organización no gubernamental). El directorio está a cargo de proteger la propiedad de los miembros y donantes y asegurarse que es administrada de manera que esté de acuerdo con los valores y fines establecidos. El directorio debe tratar el "principio fiduciario" como se aplica a sus responsabilidades y asegurarse de que todo el directorio asuma este rol.

- b) El directorio debe asegurarse que la institución tiene recursos adecuados para llevar a cabo

los planes acordados.

Hay dos componentes de esta responsabilidad:

- La comprensión de la posición financiera de la institución a corto y largo plazo en relación a su plan estratégico y
- Tomar las acciones necesarias para asegurar los recursos adicionales que se necesiten para el cumplimiento del plan.

Comprender la posición financiera de la institución requiere un control regular de la adecuación de capital, de la calidad del activo, las ganancias y la liquidez. Asegurar los recursos podrá comprender las siguientes actividades: obtener fondos, tener acceso a capital externo, reclutar posibles inversores y ponerse en contacto con donantes. Si la institución no está en condiciones de obtener los fondos necesarios para llevar a cabo su plan estratégico, el directorio debe asegurarse que el plan está adaptado para enfrentar la realidad fiscal de la institución.

- c) El directorio garantiza la viabilidad de la institución a largo plazo.

Las IMFs enfrentan, en diversos grados, la presión de enfocar sus fines de corto plazo. Estas presiones pueden venir de los accionistas y persiguen dividendos de los donantes que esperan lograr el alcance u objetivos de desembolso o de gerentes interesados en resultados rápidos. El directorio contrapesa estas presiones de corto plazo con un conocimiento y comprensión de lo que se necesita para asegurar la viabilidad a largo plazo de la institución.

Supervisión

- a) El directorio gobierna, no administra, la institución.

Gobernabilidad y gerencia son dos roles y no deben confundirse. El directorio proporciona dirección y gerencia en el campo de planeamiento estratégico y supervisa que la gerencia lleve a cabo el plan estratégico. La gerencia asume autoridad operativa y asegura el cumplimiento del programa de actividades de la institución conforme se acordó con el directorio.

- b) El directorio nombra y supervisa el desempeño del director gerente (también llamado director ejecutivo o jefe oficial ejecutivo).

Si bien el directorio no administra la institución, sí administra al gerente. La gobernabilidad efectiva requiere que el directorio asigne responsabilidad al director gerente en las operaciones diarias. El directorio supervisa al director gerente para asegurar que se cumple la misión de la institución y que los activos están protegidos.

- c) El directorio supervisa el desempeño de las operaciones y de los negocios.

Para asegurar que las IMFs utilizan, eficientemente, sus recursos, el directorio supervisa el desempeño de la cartera de la institución, las operaciones y los indicadores financieros. Lleva esto a cabo mediante informes frecuentes y claros informes, reuniones regulares del directorio y el comité, visitas periódicas en el sitio al personal y los clientes y auditorías internas y externas. El Capítulo 6 delinea las directivas para el diseño de una estrategia de supervisión eficiente.

- d) El directorio evalúa el desempeño de la institución en relación con otras IMFs.

Es muy importante que los miembros del directorio comprendan la posición de la institución con relación a otras IMFs y por qué. *MicroBanking Bulletin*⁴ proporciona una compilación de estadísticas de ejecución de la industria, que provee comparaciones regionales y mundial por grupo. El directorio debe comparar el desarrollo de la institución con el de IMFs similares (basado en edad y tamaño de la institución, de sus objetivos y la región en que opera) así como los resultados establecidos por los mejores ejecutores. El proceso de evaluación produce importante información acerca de las áreas de debilidad y permite que el directorio se asegure de que la gerencia las enfrente.

- e) El directorio evalúa y responde a riesgos externos e internos.

Riesgos externos (por ejemplo: desastre natural, desorden civil, crisis financiera e intervención de gobierno) y riesgos internos (por ejemplo: deterioro de la cartera, fraude, super expansión y deserción de clientes) amenazan, frecuentemente, a las IMFs y pueden minar su desempeño o aún su existencia. El directorio se prepara para tales problemas en cuanto estos puedan ser previstos, establece sistemas de pronta alarma si fuera necesaria y se asegura que la IMF opere, prudentemente, para enfrentar estos desafíos.

- f) El directorio protege a la institución en tiempos de crisis.

Uno de los más importantes roles del directorio es proteger a la institución en tiempos de crisis. Cuando la institución está en peligro, el directorio interviene si fuera necesario y desarrolla un plan para tratar el problema. Los miembros del directorio tendrán que asumir un rol gerencial activo. El directorio puede reunirse con mayor frecuencia, tomar responsabilidades adicionales, invertir mayor energía en obtener fondos y, si fuera necesario, reemplazar al gerente.

Auto Evaluación y Renovación

- a) El directorio debe evaluar, regularmente, su propio desempeño.

En una estructura cooperativa, no hay quién evalúe al directorio fuera del directorio mismo, esto no significa que una evaluación no sea útil. Una auto-evaluación introspectiva puede beneficiar al directorio de varias maneras. Puede clarificar los roles y las responsabilidades individuales y colectivas y recordar a los miembros del directorio lo que se requiere para una gobernabilidad efectiva. Una evaluación puede definir los puntos fuertes y débiles e identificar la forma en que el directorio puede resultar más eficiente. También puede mejorar las relaciones de trabajo entre el directorio y la gerencia. El Capítulo 4 proporciona los medios para la evaluación del directorio y de sus miembros, individualmente.

- b) La renovación del directorio es uno de los resultados más importantes en el proceso de evaluación.

A menos que el directorio use el proceso de evaluación para efectuar cambios, no servirá su propósito. El proceso de evaluación identifica, frecuentemente, los defectos que no pueden tratarse por los actuales directores y, por lo tanto, la iniciación del proceso de seleccionar nuevos miembros del directorio. La evaluación también puede estimular a los miembros

⁴ *MicroBanking Bulletin* puede encontrarse en <http://www.colorado.edu/EconomicsInstitute>.

inactivos del directorio a renunciar a sus cargos ya que revela su falta de participación y compromiso.

1.2 Responsabilidades Individuales del Director

Si bien el directorio como una unidad trabaja para lograr las funciones y responsabilidades que se describieron, anteriormente, cada miembro del directorio también asume responsabilidad personal. Las siguientes tres obligaciones de un director destacan estas responsabilidades.

Deber de Atención

El deber de atención refleja la calidad de compromiso del miembro del directorio. Requiere que cada miembro esté informado y participe en las decisiones del directorio. Una declaración de deber de atención requiere que el miembro:

- Dedique suficiente tiempo en cumplir su trabajo, incluyendo preparación de las reuniones y asistencia regular a las de directorio y comité.
- Haga preguntas importantes y pida información más detallada como se requiera para comprender lo que sucede dentro de la institución.
- Participe en el proceso de toma de decisiones de buena fe y haga decisiones informadas.

Deber de Lealtad

Este deber requiere que los miembros del directorio ejerzan sus poderes en interés de la corporación y no en su propio interés o en el de cualquier otra entidad o persona. El deber de lealtad enfrenta conflictos de interés, oportunidad y confidencialidad corporativa. De acuerdo con el deber de lealtad, un miembro debe:

- Apoyar el punto de vista de la mayoría del directorio una vez que se decide sobre un asunto o se adopta una política.
- Mantener independencia, objetividad, estándares éticos y confidencialidad.
- Revelar cualquier conflicto en potencia de una situación de interés que pueda influir la participación del miembro en una decisión particular del directorio.

Deber de Obediencia

El deber de obediencia espera que un miembro del directorio tenga conocimiento y sea fiel a la misión de la institución. Si bien los miembros del directorio tienen autoridad para determinar cómo puede la institución cumplir mejor su misión, están prohibidos de comportarse de manera inconsecuente a los objetivos básicos institucionales.

2. COMPOSICION DEL DIRECTORIO: SELECCIÓN Y NOMBRAMIENTO DE MIEMBROS



El conocimiento y la experiencia de los miembros del directorio debe coincidir completamente con las demandas estratégicas que enfrenta la compañía.

Jay A. Conger, David Finegold y Edward Lawler
Harvard Business Review



La composición del directorio refleja las características complejas y únicas de una IMF. Ningún director posee, individualmente, todas las habilidades necesarias para un directorio de IMF, tampoco nadie espera entender todos los asuntos que puede confrontar la institución. Las IMFs necesitan directores cuyas habilidades y antecedentes sean diversos y se complementen el uno al otro. El directorio, mediante sus miembros y asesores, debe poseer, colectivamente, el conocimiento y experiencia necesarios para tratar las demandas estratégicas que enfrenta la IMF.

Este capítulo presenta las directivas para la composición del directorio que ponen énfasis en diversidad y balance y proporciona sugerencias para lograr estos fines. Describe el proceso de reclutamiento y selección efectivas de miembros del directorio y ofrece recomendaciones para establecer condiciones apropiadas para el nombramiento de miembros del directorio.

2.1 Características Colectivas del Directorio

La composición de un directorio se desarrolla en relación a: a) la misión de la institución; b) el estado de desarrollo de la institución y c) el contexto externo en el cual funciona. Estos factores determinan los asuntos y desafíos que la IMF enfrentará y, por tanto, el número apropiado de miembros del directorio y las habilidades y condiciones que se debe buscar en sus miembros.

Número de Miembros del Directorio. La capacidad del directorio para funcionar, eficientemente, está en parte, en función del número de sus miembros. Un directorio de micofinanzas debe tener suficientes miembros para incorporar habilidades y perspectivas claves y sin embargo, suficientemente pequeño para permitir la activa participación de todos los miembros y el funcionamiento uniforme de las reuniones. El número de miembros

elegidos del directorio varía; 5 a 15 directores es lo común. El número total de directores es, usualmente, un número impar para facilitar la toma de decisiones por simple mayoría.

Características del Director. El directorio de IMFs eficientes consiste de directores con una variedad de características según el siguiente espectro: a) habilidades sociales y comerciales; b) destreza estratégica y operativa; c) habilidad con los números y en el trato con personas y d) alto nivel de carácter y de compromiso. El desafío es balancear estas características en el directorio y no concentrar la representación en uno u otro extremo.

Habilidades del Director. Cuando se recluta nuevos miembros es útil fijarse en las habilidades del actual directorio y reclutar nuevos directores que proporcionen habilidades complementarias. **Tabla 1** proporciona una lista de habilidades de liderazgo y técnicas que deben buscar los directorios en sus miembros. La mayoría de los miembros tienen una o dos habilidades técnicas pero deben poseer la mayoría de las habilidades de liderazgo que se recomienda. Si bien es útil reclutar un miembro del directorio que sea experto en una materia técnica específica, otros directores deben tener algún conocimiento de la materia, de manera que la información utilizada para tomar decisiones no esté concentrada en un solo director.

Tabla 1: Habilidades Recomendadas para los Miembros del Directorio

Habilidades de Liderazgo	Habilidades Técnicas
Compromiso con la Misión de las IMFs	Banca, Experiencia Económica
Integridad y Confiabilidad	Experiencia en la Industria
Exito Demostrado en Liderazgo	Contabilidad
Habilidades de Comunicación	Conocimientos Legales
Sentido Común/Juicio Claro	Relaciones Públicas
Buena Voluntad en Comprometer su Tiempo	Mercadeo
Objetividad/Pensamiento Independiente	Recursos Humanos
Consensus Building Skills	Emprendedor/Exito en Negocios
Voluntad de Participar	Sociología/Desarrollo de la Comunidad
Conciencia de la Contribución Personal	Información Tecnológica
Capacidad de Trabajar con Otros Miembros del Directorio	Obtención de Fondos

Las siguientes son directivas adicionales con relación a la composición del directorio:

- Una institución, relativamente, nueva puede beneficiarse de tener “estrellas” en su directorio, personas con altos antecedentes, respetables, con conexiones estratégicas y carácter. A medida que la institución madura, los directores con altos antecedentes que no participan, activamente, pueden “graduarse” hacia otra entidad, tal como un cuerpo de consejeros.
- Las IMFs pueden usar edad, género y raza como criterios de selección si la misión institucional lo considera necesario. Por ejemplo, una institución dedicada a dar mayor poder a las mujeres puede disponer que el directorio consista, principalmente, de miembros femeninos.
- Puesto que es, logísticamente, difícil y costoso para los directores extranjeros proporcionar suficiente vigilancia, debe utilizárselos, principalmente, como miembros

temporales o transitorios del directorio. En países donde hay una escasez de expertos locales en microempresa, los representantes internacionales pueden jugar un rol de gobierno crítico. Además, una estructura de acciones de las IMF puede necesitar de la participación de miembros extranjeros en el directorio. El directorio puede facilitar esta participación asegurando la asistencia de directores extranjeros a importantes reuniones del directorio, tales como aprobación del presupuesto o planeamiento estratégico y designando suplentes locales para otras reuniones.

2.2 Afiliación y Representación del Director

Esta sección trata asuntos de gobierno relacionados con la afiliación de los miembros del directorio con la IMF o representación de otra institución. Trata de las relaciones que podrían influir, individualmente, en la eficiencia de los directores.

Existen tres tipos de directores: internos, afiliados y externos. Un director interno es un empleado o un cliente de la IMF. Los directores afiliados son miembros del directorio que no participan en las operaciones internas de la IMF pero que están afiliados con ésta en alguna manera tal como inversores, prestadores o representantes legales. Los directores externos, por contraste, son no afiliados en absoluto con la institución. Hay poco consenso en la mezcla ideal de directores internos, afiliados y externos. Sin embargo, tener todos estos tres tipos de directores alrededor de la mesa, puede enriquecer de gran manera las deliberaciones del directorio.

Directores Internos

Las IMF tienen opiniones que varían acerca del rol del personal (en particular, del director gerente) y de los clientes como miembros del directorio. Existe consenso de que éstos deban tener una representación al nivel del directorio, pero hay menos acuerdo acerca de la forma que esto debe tomar. Si bien los directores internos proporcionan una valiosa información un compromiso fuerte y una comprensión de la institución, en la mayoría de los casos, es preferible que estos miembros tengan voz pero no voto en el directorio.

Participación de la Gerencia Superior. En algunos países, es ilegal que el director gerente tenga asiento en el directorio, pero donde se les permite, la mejor práctica recomienda que la gerencia superior sirva en el directorio con voz pero no con voto. Esto permite al directorio beneficiarse de sus conocimientos y mejora la calidad de comunicación entre el directorio y la gerencia, mientras mantiene la separación de poderes que es vital para una vigilancia efectiva. Si el director gerente es el único director interno, el directorio debe asegurarse que la información operativa usada para tomar decisiones en el directorio, esté apoyada por informes.

Participación de Representantes del Personal. El directorio debe invitar a miembros del personal a hacer presentaciones periódicas pero no a tener un sitio permanente en el directorio.

Participación de Clientes. Con excepción de las cooperativas de crédito, en que la participación de los clientes es parte inherente de la estructura, los clientes no deben tener un sitio en el directorio. Las desventajas de una estructura de propiedad en que los clientes son accionistas es que los clientes miembros del directorio tienden a carecer tanto de

conocimientos financieros requeridos para proporcionar una responsabilidad rigurosa como de fondos suficientes para proveer recursos propios adicionales cuando sea necesario. El Cuadro 1 presenta cómo unas dos IMFs tratan este asunto.

Cuadro 1: Limitaciones a la Propiedad de Clientes y a la Representación en el Directorio

SEWA Bank (India) y CARD Bank (Filipinas) son dos ejemplos de IMFs exitosas que han escogido crear una institución financiera reglamentada en que sus clientes son la mayoría de los propietarios y representantes en el directorio. Han escogido esta estructura para dar poder a sus clientes, principalmente, mujeres y para asegurar el compromiso a largo plazo de la institución con las necesidades de los clientes. Sin embargo, en tiempos de necesidad financiera, estas IMFs deben identificar fuentes externas de fondos, ya que es limitada la capacidad de sus propietarios de proporcionar recursos propios adicionales.

Sin tener en cuenta la propiedad, los directores clientes tienen dificultad en mantener el deber de lealtad. Los clientes enfrentan conflictos de interés en el directorio si se requiere que escojan entre los mejores intereses de la institución y sus propios intereses. (Por ejemplo, en establecer una política de tasa de interés). Existen métodos alternativos para representar en el directorio los intereses de los clientes. Por ejemplo, un comité del directorio puede vigilar el informe del cliente sobre la calidad de los servicios y cuán apropiados son los productos.

Directores Afiliados

Los directores afiliados son el tipo más común de miembros de directorio. Los inversores, los prestadores y los representantes legales pueden ofrecer un fuerte compromiso con la institución, una perspectiva fresca y una amplia base de información. La mejor práctica recomienda que los directorios de las IMFs sin fines de lucro consistan, principalmente, de directores afiliados.

Directores Externos

Los directores externos a la IMF ofrecen objetividad adicional. Cuanto más pequeño es el número de accionistas y cuanto más similares son entre sí, mayor es la necesidad de directores externos. Sin embargo, cuando se invita la participación de directores externos, el directorio debe asegurarse de que asumen, completamente, sus roles y responsabilidades.

Las siguientes directivas se refieren al reclutamiento de directores que representen a una institución externa, a un gobierno o a un donante.

Emplear Representantes Individuales En Vez de Institucionales. Para mantener continuidad y reducir conflictos de interés, los miembros del directorio deben servir, en cuanto sea posible, como personas individuales más bien que representantes institucionales. Si el directorio nombra personas como representantes de su empleador, se les podría requerir renunciar al directorio si dejaran su actual cargo, para que no pongan en peligro la continuidad del directorio.

El nombramiento de miembros del directorio como representantes institucionales aumenta la

posibilidad de conflictos de interés ya que esto requiere que el presidente del directorio tenga dos cargos en la reunión del directorio. El nombramiento de directores como representantes individuales, les capacita a no depender de su empleador y a ejecutar, más efectivamente, sus deberes de lealtad a la IMF.

Evitar Representación Directa del Gobierno y de los Donantes. Excepto en el caso de una institución de propiedad del gobierno, los representantes del gobierno no deben ocupar cargos con derecho a voto en el directorio de una IMF. La presión e influencia a corto plazo motivada por razones políticas por un representante del gobierno podría tener un impacto detrimento en la continuidad de la institución a largo plazo. La participación del gobierno también crea el riesgo de que los clientes confundan a la IMF con una iniciativa del sector público, lo cual puede dar la impresión de que los servicios financieros de la institución se prestan por deferencia o temporalmente, lo cual resulta en posibles problemas en la calidad de activos.

De la misma manera, los donantes no deben tener cargos directos en relación con el activo u ocupar asientos con derecho a voto en el directorio. Dada su naturaleza política, los cambios de agendas y la rotación de personal, los donantes, a menos que puedan asegurar continuidad de la ayuda y vigilancia, no deben ser propietarios de las IMFs. Otros mecanismos a disposición de los donantes son más efectivos en controlar el desempeño de la institución y en hacerla responsable por el uso de fondos. Los ejemplos incluyen el uso de planes de desembolso múltiple que están ligados al logro de los objetivos; la provisión de préstamos en vez de activo y la canalización de recursos mediante otras instituciones tales como los fondos de inversión, las sociedades de cartera u otras instituciones de terceros. Los donantes deben seleccionar, cuidadosamente, un canal de inversión indirecto basado en objetivos compatibles y en su capacidad de añadir valor. Los donantes deben considerar la responsabilidad de la organización local y desarrollar claras estrategias de salida.

Ciertas IMFs han encontrado útil invitar al gobierno y/o a representantes de donantes a participar en sus directorios como observadores. En ciertos casos tal representación ha proporcionado a la institución valiosas perspectivas externas; ha facilitado oportunidades para que la IMF eduque a tales representantes acerca del campo de la microfinanza y de sus necesidades prácticas y disminuya la amenaza de intervención externa dañina.

2.3 Reclutamiento y Selección

El proceso de reclutamiento y selección proporciona una significativa oportunidad para mejorar la gobernabilidad. Mediante este proceso, el directorio selecciona quién dirigirá la IMF. El proceso también transmite el carácter y la misión de la institución a posibles directores. Los directores deben establecer un proceso que, i) produzca el tipo de director que la institución requiere; y ii) proporcione posibles directores con un exacto y amplio conocimiento de lo que es y trata de ser la institución.

Los siguientes pasos guían la selección y contratación de miembros del directorio:

- a) La contratación del directorio comienza enfocando la misión y visión de la institución. La misión es la más poderosa herramienta de la IMF para atraer candidatos dedicados a servir a la institución.

- b) El directorio desarrolla un perfil de las habilidades y características deseadas para los candidatos, teniendo en cuenta liderazgo y técnicas anotadas en **Tabla 1**.
- c) El directorio identifica posibles candidatos para miembros del directorio. Los actuales miembros del directorio, de la gerencia, de la asamblea general, de los accionistas y aun los fundadores que ya no tienen un rol oficial en la institución pueden recomendar candidatos para cargos vacantes en el directorio.
- d) Un comité de nominación de candidatos, compuesto, usualmente, de directores afiliados y externos, evalúa las nominaciones. Algunos directorios incorporan un mecanismo de selección que permite a los directores conocerse entre sí y con los candidatos y evaluar su compatibilidad. Por ejemplo, algunas IMFs requieren que los candidatos sirvan a los clientes como asesores de negocios antes de que sean considerados para un cargo en el directorio; otros esperan que los candidatos sean parte de un comité de crédito por un período de tiempo específico antes de invitarlos a ser miembros del directorio.
- e) El comité de nominaciones – no el director gerente – debe supervisar el proceso de seleccionar nuevos miembros para mantener la necesaria separación de poder entre el directorio y la gerencia. El directorio selecciona nuevos miembros basado en una comparación entre sus cualidades y el perfil de contratación, prestando especial atención al compromiso de cada persona a la misión de la IMF.

2.4 Términos y Condiciones para el Nombramiento del Directorio

Esta sección proporciona directivas para establecer los términos y condiciones apropiados para los miembros del directorio.

Comunicar, claramente, requisitos y expectativas. Las principales IMFs recomiendan, fuertemente, que los directorios creen y aprueben un manual de directorio para participar con posibles directores antes de invitarles a que formen parte del directorio. **Tabla 2** detalla las directivas para los manuales del directorio. Cada posible miembro del directorio debe recibir al menos una descripción por escrito de las responsabilidades del director y el tiempo requerido que se espera, antes de aceptar la posición. Esto asegura que el rol esté, claramente, definido por escrito y que el candidato esté al tanto de las expectativas.

Tabla 2: Contenido que se Recomienda para un Manual de Directorio

- Los estatutos de la institución y las declaraciones de política
- Una explicación escrita de las responsabilidades individuales del comité y colectivas del directorio, detallando el tiempo de compromiso por area de responsabilidad
- Una descripción del proceso de evaluación del directorio de la institución
- Plazos de nombramiento, renovación y descargo del directorio
- Descripciones del directorio y estructuras institucionales
- Acuerdo de los accionistas si se trata de una IMF con fines de lucro

Plazos establecidos para servicio en el directorio. El directorio necesita establecer un equilibrio entre una tenencia que sea, suficientemente, larga para permitir que los directores desarrollen destreza y para proporcionar continuidad en el liderazgo, sin embargo, suficientemente corta como para incorporar cada cierto tiempo, perspectivas frescas y pensamientos innovativos. El período típico de un director va de dos a cuatro años.

Uso de plazos razonables. Excepto en las cooperativas de crédito en que la estructura está basada en la representación democrática de sus miembros, los términos renovables permiten a los directorios retener a sus directores más dedicados y capaces. Si bien los plazos de límite o las políticas de jubilación obligatoria pueden garantizar la inyección regular de nuevas perspectivas al directorio, la experiencia ha demostrado que es más importante tener una política que permita la continuidad de un equipo exitoso.

Plazos escalonados. Las IMF's renuevan con frecuencia sus directorios de manera escalonada para balancear la continuidad y el cambio, así como para evitar una situación en que una mayoría sin experiencia gobierne la IMF. Por ejemplo, un directorio de nueve miembros incorporará plazos de servicio de tres años de manera que tan solo un tercio de sus miembros pueda rotar cada año.

Establecimiento de una política de despido. La IMF debe tener una política que detalle las circunstancias en que el directorio pueda pedir la renuncia de uno de sus miembros. Los despidos pueden efectuarse con causa (debida a asistencia pobre, contribución dañina o un conflicto de interés no declarado) o sin causa (debida a límites de plazo, requisitos de accionistas no cumplidos o cambios en el grupo que el director representa).

Compensación a los directores. Las IMF's deben tener una política interna sobre compensación que tome en cuenta los diferentes estatus de los directores. Por ejemplo, los directores internos y afiliados pueden beneficiarse de su relación con la institución y tener un incentivo para servirla bien, mientras que los directores externos pueden no tenerla. Si la institución no ofrece compensación monetaria, los beneficios no monetarios deben ser claros (por ejemplo, la oportunidad de ser parte de un equipo que trabaja para un fin social y la posibilidad de influir en el proceso de decisión de la IMF). El directorio de la IMF no debe desestimar el valor de estar afiliado con una institución que proporciona un bien social.

3. ESTRUCTURAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DIRECTORIO



La autoridad del directorio emana de la ley y las costumbres.

El Manual (Director's Handbook Series: A Practical Guide for Corporate Directors)
Asociación Nacional de Directores de Corporación



Este capítulo trata sobre el rol que el presidente, otros directores y comités del directorio cumplen para asegurar la gobernabilidad efectiva. Presenta directivas para estatutos y procedimientos del directorio, incluyendo la preparación, frecuencia, duración y planeamiento de reuniones. Presenta una típica agenda de reunión y sugerencias para informes del directorio.

3.1 Rol del Presidente y Otros Funcionarios

El Presidente

El presidente juega un papel crítico en la gobernabilidad de las IMFs y es el responsable final del funcionamiento normal del directorio. El presidente crea un proceso para lograr consenso que esté en línea con la misión de la institución y asegura la participación activa de todos los miembros del directorio.

El cargo de presidente requiere un visionario que piense antes que la gerencia, previendo situaciones, desarrollo y necesidades de cambio. El presidente es una figura clave de relaciones públicas para la institución y aumenta su estatura. Sin embargo, para seleccionar un director son más importantes las calificaciones profesionales y la experiencia que la imagen pública. El presidente debe tener la energía y el vigor de conducir y debe ejercer autoridad sin ser dominante. Un presidente eficiente inspira respeto y responsabilidad mediante su personalidad y reputación.

El presidente preside las reuniones, prepara las agendas de las reuniones (en cooperación con el director gerente y/o con otros directores), y se asegura que los comités estén activos y con buen personal. Las siguientes directivas destacan las responsabilidades del presidente:

El presidente supervigila la preparación de las reuniones de directorio. El presidente prepara una agenda lógica y organizada de la reunión; autoriza la participación del personal y de los invitados externos; se asegura que las propuestas estén bien investigadas y presentadas y que la información apropiada sea distribuida por adelantado.

El presidente se asegura que la reunión sea eficiente. El presidente dirige las reuniones de manera imparcial, aceptando un escepticismo saludable y diversas perspectivas. El directorio tiene la responsabilidad de dirigir a la diferentes personalidades del directorio anticipando el posible efecto del tema en los miembros del directorio, individualmente. El presidente estimula a los directores para que eviten tomar una posición muy temprana sobre asuntos muy sensibles o contenciosos. El presidente vigila que no se desvíe el tópico de las reuniones, eliminando discusiones irrelevantes, hace preguntas e invita comentarios que conduzcan hacia una conclusión.

El presidente se esfuerza, considerablemente, en fomentar relaciones. En reuniones regulares con el director gerente, el presidente sirve como vínculo entre la gerencia superior y otros miembros del directorio. El presidente es el portavoz externo del directorio relacionando la organización con sus accionistas y otros inversionistas y establece el tono para esta interacción.

El presidente vigila la estrategia de la institución a largo plazo. Es responsable de equilibrar los dos objetivos que impulsan a la mayoría de las IMF's: los fines de impacto social y la rentabilidad y auto-suficiencia financiera. El presidente salvaguarda la misión de la institución a la luz de estos dos objetivos, que se tratan, más extensamente, en el Capítulo 7.

El presidente no debe ser el director gerente. Esta separación es necesaria para evitar la concentración de poder en una persona. La separación de dos roles destaca que el director gerente informa al directorio y subraya la función del presidente como el intermediario entre la gerencia y el directorio. Ese enfoque fortalece la gobernabilidad facilitando los informes regulares sobre la eficiencia del desempeño del director gerente. Si bien la separación de los roles proporciona una oportunidad de distinguir responsabilidades en las actividades estratégicas y operativas de la institución, es importante que el director gerente y el presidente tengan una buena relación de trabajo para proporcionar a la institución un liderazgo uniforme. El Capítulo 5 trata, en mayor detalle, la relación entre el presidente y el director gerente.

Otros Funcionarios

Las instituciones de microfinanza ponen, usualmente, mayor valor en el comité ejecutivo que en el rol de los siguientes funcionarios. De hecho, tales funcionarios no son nombrados en los directorios de algunas IMF's. Para las IMF's que contratan funcionarios además del presidente, sus funciones son las siguientes:

Vice Presidente. El vicepresidente proporciona ayuda al presidente, llenando o tomando las funciones que el presidente no puede cumplir por sí mismo.

Secretario. La principal función del secretario es registrar las actas de cada reunión del directorio. Esta posición es, frecuentemente, llenada por un miembro del personal o por otra persona que tenga tiempo para cumplir este rol. El director gerente no debe llenar esta posición.

Tesorero. Muchas IMFs no tienen tesoreros en el directorio. Los auditores informan, típicamente, a un comité de auditoría o a todo el directorio y no a una persona designada. Por lo tanto, el papel de tesorero es, usualmente, seguir la pista de los gastos directos del directorio y sus comités.

3.2 Comités del Directorio

Los comités del directorio enfocan asuntos específicos asignados por el directorio y desarrollan propuestas bien pensadas para recomendarlas al directorio en pleno. La utilización efectiva de los comités puede mejorar la calidad y eficiencia del directorio. Los comités del directorio pueden ayudar a comprometer a los directores, más profundamente, en actividades de vigilancia, mayor interacción entre los miembros del directorio y el personal y facilitar la toma de decisiones informadas.

Uno de los más grandes desafíos para los directorios de las IMFs es identificar directores que deseen comprometer su tiempo para trabajar en un comité. Los comités del directorio, si se emplean con eficiencia, pueden reducir el tiempo que el directorio en pleno tomaría en sus deliberaciones. La ausencia de una estructura de comité puede resultar en que el directorio tome decisiones superficiales. Los miembros del comité, sin embargo, deben tener cuidado en no resultar demasiado preocupados en detalles hasta el punto de entrometerse en las operaciones. Las siguientes guías definen el rol apropiado y el uso eficiente de los comités del directorio.

Declaración de Propósito. Cada comité tiene una clara afirmación de su misión, autoridad, responsabilidad y duración. Esta declaración ayuda a asegurar que no se descuiden las importantes funciones de directorio a causa de malos entendidos o delegaciones incompletas y mantiene concentrado al comité.

Composición. La composición de cada comité es pequeña y apropiada, generalmente, entre tres y cinco miembros. Algunos comités, tales como el de nombramientos, no debe incluir directores internos para evitar posibles conflictos de interés. Los directorios que tienen poco cambio de miembros, pueden considerar la rotación de miembros de comité para proporcionar a los directores un conocimiento completo de la organización. Sin embargo, algunos miembros pueden tener habilidades necesarias en ciertos comités.

Función del Presidente del Comité. El directorio asigna un presidente para dirigir cada comité y para coordinar el trabajo del grupo. Los presidentes de comité son, preferentemente, directores afiliados o externos.

Proceso de Trabajo de un Comité. Los comités del directorio deben reunirse antes de la reunión del directorio en pleno. Los comités presentan solamente al directorio, una síntesis de su trabajo y sus recomendaciones para su revisión y acción.

El número y tipo de comités que utiliza una determinada IMF dependerá del número de sus directores, la disponibilidad de tiempo y la capacidad de los miembros del directorio así como de los desafíos que enfrenta la IMF. En general, hay dos tipos de comités, permanente y especial (o ad-hoc). Los comités permanentes están especificados en los estatutos. *Tabla 3* lista los comités permanentes más comunes.

Tabla 3: Comités Permanentes Comunes de Microfinanza

Comité Ejecutivo	
<i>Alcance</i>	Todas las principales funciones de la IMF
<i>Composición</i>	Presidente, Director Gerente y de dos a cuatro miembros; debe incluir los presidentes de otros comités del directorio
<i>Responsabilidades</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Trata de asuntos y de la agenda en preparación de las reuniones del directorio y más frecuentemente, si fuera necesario • Establece el nivel inicial de consenso sobre asuntos difíciles que debe tratar el directorio • Toma decisiones y trata asuntos de política que el directorio le ha delegado • Juega un papel importante en dirigir las actividades, discusiones y decisiones del directorio • Actúa en representación del directorio en su ausencia
Comité de Auditoría y Finanzas	
<i>Alcance</i>	Asegura la integridad de los estados financieros y la adecuación de los controles internos; actúa como vínculo entre los accionistas y los auditores independientes; los auditores internos y externos informan a este comité
<i>Composición</i>	Dos o tres directores afiliados o externos con sólidos conocimientos
<i>Responsabilidades</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Elige la firma de auditoría, aprueba el honorario del auditor, define el alcance de la auditoría y consulta con los auditores acerca del plan de auditoría • Revisa los procedimientos y los resultados de la auditoría interna y del control • Consulta con auditores independientes acerca de la adecuación de controles internos • Revisa los estados financieros anuales y trimestrales • Revisa los informes de examen de las autoridades supervisoras (si fuera aplicable) • Revisa los informes y recomendaciones preparados por auditores internos y externos; se asegura que la gerencia lleve a cabo acción correctiva • Revisa el presupuesto y hace sugerencias antes de la presentación al directorio en pleno • Hace recomendaciones al directorio acerca de resoluciones relacionadas con sus actividades
Comité de Nominaciones	
<i>Alcance</i>	Asegura la composición deseable del directorio y la adherencia a los estatutos con relación a la composición, los nombramientos y la renovación del directorio
<i>Composición</i>	Tres o cuatro miembros; no directores internos
<i>Responsabilidades</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar nuevas capacidades características requeridas por el directorio • Identificar posibles directores y recibir nominaciones de otros miembros del directorio • Entrevistar candidatos para directores en representación del directorio y presentar recomendaciones al directorio en pleno

Comité del Crédito

<i>Alcance</i>	Vigilar la calidad de la cantera y el cumplimiento de las políticas de crédito y de las reglamentaciones
<i>Composición</i>	Director gerente y tres o cuatro miembros del directorio
<i>Responsabilidades</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que las políticas de préstamos sean adecuadas • Asegurar que las actividades de préstamo cumplan la política institucional así como las leyes y reglamentaciones aplicables • Vigilar la calidad de la cartera de préstamos, reconocer tendencias adversas y asegurar que se tome acción correctiva apropiada • Establecer disposiciones de políticas de depreciación y asegurar las reservas adecuadas • Evaluar las solicitudes de crédito y tomar decisiones de crédito para préstamos mayores que estén por encima de límite autorizado a la gerencia ejecutiva

Comité de Activos y Pasivos

<i>Alcance</i>	Vigilar la administración de la hoja de balance para asegurar niveles apropiados de liquidez, ganancias máximas sobre títulos y administración apropiada de tipos de interés y riesgos de cambio de moneda (en organizaciones más pequeñas, estas obligaciones las asume, frecuentemente, el Comité de Finanzas)
<i>Composición</i>	Director gerente, director financiero, dos o tres miembros del directorio que no sean directores externos
<i>Responsabilidades</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que los requerimientos regulatorios sobre liquidez sean cumplidos (si es aplicable) • Vigilar los procedimientos de proyección del flujo de caja y asegurar que sean cumplidos y eficientes • Cuidar contra liquidez inadecuada o excesiva • Controlar la cantera de valores y su actividad • Asegurar diversificación y cumplimiento apropiados con la política corporativa • Controlar que la sensibilidad de la tasa de interés y los plazos coincidan en la hoja balance • Vigilar el tipo de cambio

Comité de Recursos Humanos

<i>Alcance</i>	Controlar la administración de recursos humanos y desarrollar políticas de personal para la administración superior
<i>Composición</i>	La mayoría debe ser de miembros del directorio que no sean empleados de la IMF
<i>Responsabilidades</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Recomendar al directorio compensación para la gerencia superior, funcionarios y directores, incluyendo otorgar opciones de acciones o beneficios similares • Proporcionar vigilancia para asuntos de personal • Supervisar la orientación y el continuo desarrollo de los miembros de directorio • Trabajar muy de cerca con el departamento de Recursos Humanos • Pueden participar en el planeamiento de beneficios y compensaciones para empleados de más bajo nivel

De todos los comités a que se hace referencia en este trabajo, el comité ejecutivo es el más importante y más ampliamente utilizado por las IMFs. Los directorios dan gran prioridad al comité de auditoría al que le siguen los comités de nominaciones y de crédito. El Cuadro 2 proporciona ejemplos para el uso de los comités.

Cuadro 2: Ejemplos de los Comités del Directorio de una IMF

El BancoADEMI (República Dominicana) tiene un directorio que se reúne mensualmente y sus miembros participan en diferentes comités de la organización: 3 miembros integran el Comité de Auditoría y 3 el Comité de Crédito. TSPI (Filipinas) tiene un Comité Ejecutivo de 5 miembros que tratan materias importantes que surgen entre reuniones del directorio, así como el Desarrollo del Directorio de 3 miembros que son responsables de la membresía y capitalización del directorio y del desarrollo de las relaciones. Compartamos (Méjico), tiene un comité de 5 miembros que son responsables de la transformación de la ONG en una IMF con fines de lucro reglamentada.

Comités Especiales

En contraste con los comités permanentes, el directorio puede crear comités especiales o comités *ad hoc* para un propósito específico y disolverlos cuando hayan completado su trabajo. Los directores utilizan, frecuentemente, comités especiales para planeamiento estratégico o para preparar a la IMF hacia una transición mayor tal como la transformación de una ONG a una institución financiera formal o el establecimiento de un nuevo sistema de información gerencial. Los comités especiales pueden tratar problemas financieros, regulatorios u otros, tales como mala conducta de un oficial o director, deficiencias de gerencia o litigación.

Junta Consultiva

Una junta consultiva es un mecanismo útil para proporcionar a la institución acceso a un grupo de personas muy respetables, de alto estatus, eruditas y, usualmente, muy ocupadas. Puesto que una junta consultiva no asume responsabilidad legal o moral para la institución, sus miembros pueden reclutarse en base a su capacidad y voluntad de apoyar las actividades de la institución. La existencia de una junta consultiva está recomendada, especialmente, para instituciones que tienen, solamente, directores internos en sus directorios. Las IMFs encuentran que las juntas consultivas son extremadamente útiles, en proporcionar información objetiva, intuición y conexiones estratégicas. Las IMFs pueden usar también una junta consultiva como mecanismo de graduación e invitar a directores selectos a participar como asesores una vez que haya decidido dejar el directorio.

3.3 Estatutos

Los estatutos de una institución establecen las directivas que gobiernan la organización interna y la gerencia. Los estatutos incluyen, generalmente, detalles acerca de los roles y responsabilidades de accionistas, miembros del directorio, comités y jefes; las especificaciones sobre plazos, número de directores y frecuencia de reuniones; y procesos tales como votación y nombramiento de directores y ejecución de contratos. Las siguientes directivas se aplican a los estatutos del directorio:

- Los estatutos deben ser escritos de manera simple. Un documento legal elocuente con lenguaje sofisticado es menos útil en ayudar a los accionistas en su gobernabilidad efectiva que una declaración sencilla.
- El directorio debe tener siempre la facultad de enmendar estos estatutos, de acuerdo con un procedimiento específico.
- El directorio debe revisar los estatutos en base anual para asegurarse de que continúan siendo relevantes y proporcionan adecuada dirección.

No existe, al presente, un modelo estándar que guíe a las IMFs en la redacción de sus estatutos. Uno de los siguientes pasos para promover buen gobierno es desarrollar un modelo de estatutos para IMFs tomando en cuenta diferentes formas de propiedad.

3.4 Procedimientos del Directorio

La mayoría de los directorios toman decisiones en reuniones de todo el directorio, sin embargo, otros procedimientos del directorio, tales como retiros del directorio, subastas de labores (*task auctions*) pueden mejorar la efectividad del directorio. Una explicación acerca de estos procedimientos adicionales del directorio siguen las directivas de las reuniones del directorio que se indican en seguida.

Reuniones del Directorio

Frecuencia. Las reuniones del directorio se llevan a cabo, típicamente, cada mes o cada trimestre. Cuanto menos reuniones de directorio en pleno, es más grande la necesidad de que los comités se reúnan en el interim. A medida que una organización se expande y resulta más compleja, aumenta la necesidad de más frecuentes reuniones del directorio y de los comités. El rápido crecimiento de la institución demanda, en particular, frecuente interacción entre el directorio y la gerencia para dirigir la cartera de préstamos que es, potencialmente, volátil y para asegurar una administración activa de manera que los sistemas y los procedimientos aumenten, adecuadamente, la capacidad de la IMF.

Duración. Las reuniones duran, típicamente, de dos a cinco horas, pero pueden durar tanto como dos días, si se combinan con la educación del directorio o con planeamiento estratégico a largo plazo.

Programación. Tanto las reuniones regulares como las especiales del directorio deben establecerse y comunicarse a los directores con bastante anticipación, con preferencia, en el contexto del programa de todo el año, con recordatorios y/o cambios propuestos que se envíen de manera oportuna.

Quorum. El requisito más común de quorum es del 50 por ciento más uno en la mayoría de los asuntos. Los directorios deben usar un requisito de quorum del 75 por ciento para asuntos importantes tales como transformación institucional o modificación de los estatutos.

Preparación. La gerencia debe preparar y distribuir el material de reuniones con anticipación de por lo menos una semana. Estos materiales incluyen informes apropiados, proyectos de mociones y resoluciones para la consideración de la reunión. Es importante evitar que se distribuya una cantidad excesiva de materiales. La gerencia debe proporcionar información clave en un formato que permita a los directores analizarla con facilidad.

Agenda. El director gerente y el presidente preparan juntos, típicamente, la agenda. El director gerente debe permitir suficiente tiempo para que el directorio analice y trate, todos los asuntos contenidos en la agenda. **Tabla 4** proporciona una lista de materiales preparatorios y una muestra de la agenda de reunión del directorio.

Tabla 4: Materiales Preparatorios y Muestra de Agenda de Reunión de Directorio

MATERIALES PREPARATORIOS CLAVES	MUESTRA DE LA AGENDA:
<ul style="list-style-type: none">• Copia de la agenda• Hoja de balance• Declaración de ingresos• Informes sobre calidad de cartera• Estado de flujo de caja• Resumen de informes de comité• Informes externos o fuentes de información	<ul style="list-style-type: none">• Aprobación de actas del directorio• Comentarios del presidente• Informe del director gerente• Uno o dos asuntos pertinentes• Informes de comité• Asuntos nuevos y antiguos que necesitan discusión• Resoluciones corporativa

Actas. Es deseable que dos miembros del directorio revisen un borrador de las actas de la reunión, antes de su distribución. El directorio enmienda y aprueba las actas en su próxima reunión.

Las siguientes son directivas para preparar las actas:

- Describir en forma clara y concisa lo que ocurrió en la reunión, incluyendo limitaciones a lo que ocurrió o cualquier decisión tomada para no actuar.
- Describir los asuntos de discusión y anotar las autoridades de que se depende para llegar a cualquier decisión
- Anotar la fuente del pedido de acción (miembro del directorio, personal, sucursal o cliente).
- Identificar en las actas todos los documentos mencionados como referencia o adjuntarlos a las actas.
- Reflejar los resultados de cualquier moción e identificar a los directores que votaron a favor o en contra una transacción aprobada o los que se abstuvieron.
- Destacar asuntos pendientes y cuando y como serán tratados.

Otros Procedimientos del Directorio

Retiros del Directorio. Una reunión adicional que está disponible para los directorios es el retiro anual. Los directorios de una corporación organizan retiros para explorar asuntos sustantivos y para hacer planes para el siguiente año. Los retiros crean una atmósfera confortable que puede mejorar la relación de trabajo entre los directores y proporcionar un ambiente propicio para tratar asuntos importantes.

Subasta de Labores. Cuando se presenta una nueva tarea o proyecto el presidente puede emplear una técnica de "subasta de labores" en que el presidente envía información a todos los miembros del directorio y solicita la respuesta de los participantes interesados. El presidente asigna entonces el trabajo o forma un comité para tratar el proyecto.

4. DESARROLLO DEL DIRECTORIO Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO



Es muy rara la compañía que no revisa, periódicamente, el desempeño de sus principales contribuidores – sea que fueran individuos, unidades de negocio o gerentes superiores. Sin embargo, un contribuidor escapa, usualmente, tal revisión y se puede argüir que ese contribuidor podría ser el más importante – el directorio de la corporación.

Jay Conger, David Finegold y Edward Lawler
Harvard Business Review



La rápida evolución de la microfinanza requiere que los directorios estén al tanto de los cambios en el terreno para cumplir, efectivamente, sus responsabilidades de control. Este capítulo trata de métodos para mejorar la gobernabilidad de la microfinanza, mediante el mejoramiento de la evolución del directorio y la evaluación de su desempeño. Proporciona directivas para la ejecución de mecanismos que evalúan el desempeño de los directores, individualmente y en conjunto.

4.1 Desarrollo del Directorio

Los directorios deben desarrollar un proceso para mejorar los conocimientos y las habilidades de sus miembros. Este proceso incluye tres elementos: a) orientación, b) educación continuada y c) evaluación periódica. El proceso comienza con la orientación de nuevos directores pero debe apoyar el hábito de continuo estudio e investigación.

Pocas IMFs tienen programas formales de desarrollo del directorio lo cual es una debilidad general de la industria. La falta de un programa de desarrollo, es un desafío para los directores, algunos de ellos, con conocimientos limitados sobre microfinanzas, para proporcionar vigilancia efectiva y guía estratégica.

Los directorios deben evitar las siguientes actividades de desarrollo: enviar a los miembros del directorio excesivo material o el mismo material año tras año, y asignar directores a los comités contra su voluntad. **Tabla 5** proporciona algunos instrumentos que las IMFs han encontrado útiles para el desarrollo del directorio.

Tabla 5: Instrumentos para el Desarrollo del Directorio

- Estudio personal/paquetes de lecturas
- Cintas Video
- Publicaciones sobre la industria
- Visitas de observación, tanto locales como internacionales
- Entrevistas con la gerencia superior y con los miembros de la junta consultiva
- Presentaciones cortas al directorio por expertos en la industria
- Visitas a los clientes

Un programa eficiente de evolución del directorio comprende lo siguiente:

Orientación a un Nuevo Director. El proceso de orientación debe capacitar a los nuevos directores para lograr tres objetivos: i) aprender acerca de la industria de microfinanza; ii) familiarizarse con la institución y iii) desarrollar compromiso con la IMF. En muchas IMFs el director gerente es el principal responsable para la orientación del nuevo director. Es preferible que los miembros del directorio y otros empleados de la institución también tomen parte en esta actividad, tal vez mediante el Comité de Recursos Humanos.

Educación Continua para Directores. La educación continua se centra en desarrollar el conocimiento y las habilidades del directorio. Las siguientes son las áreas naturales en que puede integrarse la educación de los miembros del directorio: Revisión organizativa, discusiones sobre el desempeño de grupos similares, asuntos de mercado y estratégicos, asuntos regulatorios y de conformidad y consolidación del directorio (actividades que fortalecen las relaciones entre el directorio y la gerencia, así como entre miembros del directorio).

Evaluación Periódica. El proceso de desarrollo del directorio debe incorporar una evaluación del desempeño del directorio por lo menos una vez al año. Junto con la evaluación del desempeño, el directorio debe tener un mecanismo mediante el cual los directores renuevan su compromiso, anualmente, a la misión de la institución.

Estrategias de Desarrollo del Directorio. Tabla 6 resume varios de los más comunes enfoques hacia el desarrollo del directorio. La estrategia a elegir depende del objetivo de la institución, del tipo y número de miembros del directorio que se preparan y la disponibilidad de tiempo y recursos. Varias de las recomendaciones de las actividades para la orientación de los nuevos miembros del directorio se aplican también a la educación continua y vice versa.

4.2 Evaluación del Desempeño del Directorio⁵

La evaluación del desempeño es uno de los medios más poderosos de desarrollo del directorio. Si se utiliza, constructivamente, puede mejorar el desempeño individual de cada director, del directorio en su totalidad y finalmente, de la institución creando, esencialmente, un nivel adicional de responsabilidad.

⁵ Cita de "Appraising Boardroom Performance" por Jay A. Conger, David Finegold y Edward Lawler III, *Harvard Business Review* (Enero/Febrero de 1998).

Tabla 6: Enfoques Sugeridos para el Desarrollo del Directorio

Actividad	Enfoque	Objetivo		
		Aumento de Conocimiento	Consolidación del Directorio	Fortalecimiento del Compromiso
Orientación de Nuevos Miembros	1. Proporcionar un paquete de orientación que incluya: <ul style="list-style-type: none"> • Artículos de incorporación • Perspectiva de la institución • Informes recientes, anuales y trimestrales • Actas del directorio e informes anteriores • Biografías de otros directores • Descripción escrita de las responsabilidades 	X		X
	2. Vista a la oficina principal de la institución para entrevistar con gerencia superior, el personal y los clientes	X	X	X
	3. Invitar a nuevos directores a participar en un comité	X	X	X
	4. Revisar principales indicadores del desempeño financiero con la gerencia superior	X		
Continuación de la Educación	1. Distribuir material de lectura, compilado por el personal, consultores o asociaciones locales/regionales	X		
	2. Organizar seminarios o informar directores acerca de eventos relevantes auspiciados externamente	X	X	
	3. Visitar mercados locales y otras concentraciones de microempresas para estudiar el impacto de la institución	X	X	X
	4. Visitas a sucursales de la organización	X	X	X
	5. Incorporar un componente educacional en cada reunión de directorio	X		
Evaluación del Desempeño	1. El directorio utiliza mecanismos de evaluación para revisar los roles y responsabilidades del directorio	X	X	X

Un proceso de evaluación del desempeño debe llenar los siguientes objetivos:

- Aclarar los roles y responsabilidades individuales y colectivos de los directores.
- Contribuir a que el directorio identifique áreas débiles y estimule ideas acerca de cómo mejorar en tales áreas
- Intensificar la relación de trabajo entre el directorio y la gerencia para fomentar mayor franqueza en el trato mutuo

- Proporcionar un mecanismo para revisar, regularmente, el desempeño de cada director, que haga posible evaluar la fortaleza y debilidades de los miembros del directorio y aplicar una política basada en el desempeño para reemplazar a directores que no proporcionan el liderazgo que la institución requiere.

Proceso de Evaluación

Pocos directorios de IMF's tienen un proceso de evaluación. Se recomienda los siguientes pasos para iniciar un proceso de evaluación.

- a) El directorio establece los objetivos para cada área de responsabilidad respecto de los cuales se mide el desempeño. El directorio debe establecer, anualmente, estos objetivos, en general, al principio del año fiscal y, preferiblemente, no en la misma reunión en que se evalúa el desempeño del directorio en el año anterior.

El directorio debe tener cuidado en asegurarse que todas las áreas principales de responsabilidad sean cubiertas, periódicamente, pero, dadas las limitaciones de tiempo de los miembros del directorio, cada responsabilidad no necesita ser evaluada cada año.

- b) La secretaría del directorio u otra oficina apropiada prepara un informe acerca de los recursos y actividades del directorio en el último año, incluyendo un análisis de como el directorio utiliza su tiempo y energía. El informe debe incluir también un análisis de información recolectado fuera de la institución tal como de los analistas de mercado, redes de industria y oficinas de valoración, de que se trata con mayor detalle en el Capítulo 6.
- c) El directorio encomienda al presidente del comité de nominaciones o a otro director a pedir la opinión de otros miembros con referencia al desempeño del directorio en relación a los objetivos. Este examen se lleva a cabo, usualmente, en un formulario escrito aunque ciertas organizaciones han encontrado útil entrevistar a los miembros del directorio, uno por uno.

El examen debe usar un conjunto de preguntas asignando puntaje a cada respuesta para facilitar su evaluación, al mismo tiempo, se debe proporcionar a los miembros del directorio una oportunidad para compartir sus opiniones acerca de lo que funciona y de lo que no da buen resultado. Por ejemplo, en el estudio se podría pedir a los miembros indicar, en una escala de uno a cinco si piensan que todos los miembros del directorio comprenden la misión de la institución o si el directorio está preparado para enfrentar crisis imprevistas. Podrá hacer preguntas acerca del desempeño general del directorio o sobre la efectividad de las actuales estructuras del comité.

- d) El director, al llevar a cabo el estudio, compila las respuestas en un solo informe que identifica las áreas en que el directorio cumple sus objetivos y en las que necesita mejorar. El tono del informe es tan importante como su contenido. Debe ser confidencial, balanceado y debe reconocer cuando los puntos de vista difieren. El director debe recibir un resumen del informe al que le siga una discusión que tenga el objeto de mejorar la efectividad del directorio.

Evaluación del Directorio en Conjunto

El directorio debe evaluarse, periódicamente, sobre todo en su capacidad de establecer y lograr objetivos. El proceso debe ser:

- Revisar la capacidad y experiencia del directorio, en comparación con la dirección estratégica de la institución para determinar si son necesarios entrenamiento y/o cambios en la composición del directorio.
- Comparar los logros del directorio con el plan de trabajo.
- Asegurarse que tiene sistemas de control interno, de información y de auditoría, los cuales comunican, adecuadamente, al directorio si la institución logra sus objetivos.
- Examinar las fuentes de datos usados por el directorio, asegurando el empleo de información de fuentes tanto internas como externas.
- Evaluar la efectividad de las reuniones en términos de frecuencia, eficiencia y habilidad en lograr decisiones importantes.
- Considerar si los miembros del directorio reciben, oportunamente, el tipo y la calidad de información que necesitan para preparar las reuniones.
- Evaluar el proceso de planeamiento estratégico de la institución: ¿Existe un proceso y está en uso, que produce iniciativas estratégicas de acuerdo con lo planeado, dentro del presupuesto y que produce los resultados deseados?

Evaluación Individual de los Miembros del Directorio

La evaluación individual de los miembros del directorio es mucho más controversial que la evaluación del directorio en su conjunto. Hay dos preocupaciones principales en las evaluaciones individuales. En primer lugar, enfocar el desempeño individual puede perjudicar el trabajo en equipo y estimular a los miembros a centrarse en su desempeño en vez de su contribución a la total efectividad del directorio. Segundo, en un ambiente en que es difícil atraer miembros de alta categoría, el requisito de evaluación podría alejar a buenos miembros del directorio que han demostrado ser eficientes. Estos pueden interpretar, incorrectamente, el proceso de evaluación como una interrogación sobre su experiencia y habilidad.

Reconocer estas preocupaciones tiene beneficios para la evaluación de los miembros del directorio. La evaluación individual hace que los directores sean responsables de aclarar las expectativas de desempeño, de llamar la atención a un desempeño por debajo de las expectativas, cuando esto ocurra, y actuar para corregirlo, mediante una participación más eficiente o reemplazando al director con otra persona que pueda ejercer el cargo.

Si una IMF decide que quiere evaluar el desempeño individual de un miembro, tres estrategias son posibles:

Autoevaluación. La autoevaluación es, relativamente, inocua pero es, potencialmente, una estrategia eficiente. El directorio desarrolla un cuestionario corto que cada persona debe completar en privado. Los resultados son confidenciales aunque pueden ayudar a los miembros a reflexionar y mejorar su propio desempeño.

Evaluación por el Comité. El comité de nominaciones puede reunirse para evaluar a cada miembro y los resultados de la evaluación son recibidos por el miembro evaluado.

Evaluación Anónima por los Demás Miembros. La institución podría, alternativamente, pedir a los miembros que se evalúen, anónimamente, uno al otro. Las evaluaciones pueden ser distribuidas dentro de la institución (por ejemplo, pasando sobres alrededor de la mesa, uno para cada director y colocando la evaluación para cada persona en el sobre apropiado), o las evaluaciones pueden recolectarse por una persona ajena quién podría proporcionar a cada miembro del directorio con un resumen de los comentarios y evaluaciones de sus compañeros. La persona no miembro del directorio también puede proporcionar los resultados totales al comité nominador antes de la renovación del directorio o para ayudar a identificar el desempeño pobre.

Los directorios que no acostumbran evaluación individual, pueden preferir comenzar con la autoevaluación incluyendo la evaluación por comité y por los miembros solamente después que el directorio haya adquirido cierta experiencia y esté de acuerdo con el concepto.

5. ADMINISTRACION DE LA GERENCIA



Es importante, para alcanzar éxito, una asociación eficiente entre el director y la gerencia.

Mary Houghton
Shorebank Corporation



Una de las más importantes responsabilidades del directorio es contratar, dirigir y, si fuera necesario, reemplazar al director gerente de la institución. Un aspecto adicional importante de la administración de la gerencia es determinar la compensación que debe estar ligada, claramente, al logro de los fines apropiados de desempeño. Por último, aun si el director gerente se desempeña en forma excelente en su trabajo, el directorio debe tener un claro plan de sucesión para enfrentar eventos inesperados.

5.1 Contratación del Director Gerente

El proceso de contratación de un nuevo director gerente por una IMF debe seguir el formato preparado en un plan de sucesión preestablecido. Si bien el directorio debe buscar la debida persona en el tiempo apropiado, debe reconocer que no todo el tiempo existe la persona apropiada. El proceso de reclutamiento consta, generalmente, de cuatro elementos:

Descripción Escrita del Cargo. Cada IMF debe tener un manual de organización que proporcione una descripción de cargo para cada posición dentro de la institución, que incluya al director gerente. Debe identificar las calificaciones requeridas y preferidas, la experiencia, el compromiso y otras calificaciones que se necesitan en un director gerente.

Identificación y Reclutamiento de Candidato. La IMF debe estar siempre en el proceso de preparar candidatos en potencia para suceder al director gerente. Si ninguno de los candidatos internos está preparado, el directorio los busca afuera de la organización, utilizando avisos, firmas que localizan ejecutivos y redes para identificar posibles candidatos. En este paso es vital la transparencia. Se recomienda también que el directorio identifique un número suficiente de candidatos para asegurar una buena selección.

Proceso de Entrevistas. El directorio delega, usualmente, la responsabilidad de entrevistar posibles directores gerentes a un comité del directorio.

Selección y Contratación del Nuevo Director. El directorio en pleno toma la decisión final acerca de la persona a quien se ofrecerá el cargo y en qué términos.

Inmediatamente después de la contratación, el directorio y el nuevo director gerente deben iniciar una serie de conversaciones y actividades para crear y definir su relación y para familiarizar al director gerente con la institución, su cultura y sus procedimientos. El directorio debe facilitar el entrenamiento que sea necesario para que el nuevo gerente asuma su cargo con efectividad. Si el director gerente nunca ha dirigido una IMF, se recomienda, enfáticamente, que el entrenamiento incluya exponerlo a otras destacadas IMFs.

5.2 Definición de la Relación entre el Directorio y la Gerencia

El directorio debe tener una relación que pueda definirse como asociación, en particular entre el presidente del directorio y el director gerente. La asociación se refiere a la ayuda mutua, a la confianza y respeto forjados entre las dos entidades.

El directorio gobierna la administración y debe tener a mano mecanismos para cumplir su función de vigilancia. Sin embargo, la vigilancia sola no conduce a una gobernabilidad efectiva. La IMF necesita un proceso que permita al directorio y a la gerencia combinar sus conocimientos y esfuerzos para llevar hacia adelante a la institución, un proceso que se edifica sobre los cimientos de asociación y está sostenido por una estructura de vigilancia. **Tabla 7** define la relación entre el directorio y la gerencia así como sus roles y responsabilidades.

Tabla 7: Separación entre el Directorio y la Gerencia

Directorio	Gerencia
Proporciona guía a la gerencia en la dirección estratégica de la organización y aprueba las principales directivas estratégicas	Administra las operaciones diarias, recomienda estrategias al directorio
Aprueba un marco de políticas y objetivos que es acordado, mutuamente, por el directorio y la administración	Recomienda al directorio y ejecuta políticas y planes aprobados para lograr los objetivos fijados
Autoriza la vigilancia del desempeño y la evaluación del proceso para asegurar respeto a las políticas, que se cumpla con los planes y logre los objetivos	Mantiene la solvencia financiera de la institución y administra sus recursos humanos de manera que fomente alta productividad, desempeño y desarrollo de personal
Se asegura que las prioridades operativas de la institución no abrumen sus prioridades estratégicas	Se asegura que el directorio de la institución esté bien informado y que éste se considere una parte integral de la institución
Mantiene una saludable separación de la gerencia para asegurar que los límites entre los roles y responsabilidades se mantengan claros	Desarrolla un fuerte equipo de administración para asegurar la efectiva ejecución de políticas y la preparación de un sucesor en potencia
No ejerce autoridad en la estructura de administración	No actúa como miembro del directorio con voto

Dados los distintos roles del directorio y la gerencia será muy desafiante asegurar que las dos fuentes de dirección funcionen en armonía. Las siguientes sugerencias ayudan a lograr esto:

- Fomentar excelente comunicación y flujo de información. Son importantes una relación eficiente y conversaciones regulares entre el presidente y el director gerente. Si bien el directorio debe tener interacciones ocasionales con otros gerentes superiores y con el personal, la mayor parte de la comunicación entre el directorio y el personal ocurre mediante el director gerente.
- Crear oportunidades informales para discusión entre el directorio y la administración (por ejemplo, mediante eventos sociales y/o retiros).

5.3 Establecer Políticas y Objetivos

Una de las principales responsabilidades de la asociación del directorio y la gerencia es definir las políticas generales e institucionales. En el caso de una IMF esto incluye políticas de préstamo, creación de sucursales, compensaciones, fusiones y adquisiciones, dividendos, administración de deudas, relaciones entre activo y deuda y la emisión de acciones, entre otros asuntos. Los procedimientos para ejecutar estas políticas son de responsabilidad de la gerencia pero el establecer política es un campo en que el directorio debe tener un rol estratégico.

Para determinar una dirección estratégica, la misión de la institución sirve como brújula. Con la misión en mente, el directorio debe revisar, periódicamente, las políticas para asegurarse que continúan siendo relevantes y hacer los cambios necesarios. Si el directorio y la gerencia reciben muchos pedidos legítimos para hacer excepciones a una política es un claro signo de que necesita revisión.

Además de establecer las políticas operativas generales, el directorio y la gerencia, como equipo, deben desarrollar fines y objetivos de la corporación a corto, mediano y largo plazo. Estos objetivos incluyen metas con las cuales ambas partes pueden medir el desempeño y progreso. Este proceso anual consiste de cuatro pasos:

- a) El directorio establece los objetivos claves para el año próximo en cooperación con la gerencia. Algunas instituciones han encontrado que un retiro anual de planeamiento estratégico es un medio efectivo para identificar estos objetivos ya que reúne a los principales accionistas en un ambiente enfocado.
- b) Enseguida, la gerencia prepara el plan de negocios de la institución y un plan estratégico de tres a cinco años. Estos planes incluyen objetivos mensurables en los siguientes campos: presupuesto (incluye requisitos y recursos de inversión); finanzas y operaciones (incluye vencimientos y objetivos de productividad); misión (mercados e impacto) y planes de expansión (incluye proyecciones de aumento de clientes y cartera).
- c) El directorio revisa y aprueba estos planes, prestando particular atención a cuán apropiados son los fines y objetivos.
- d) Por último, el directorio dirige el desempeño de la institución en relación con estos fines y objetivos en cada reunión.

5.4 Compensación de la Administración e Incentivos de Desempeño

El directorio aprueba el presupuesto anual, el que incluye la compensación recomendada para el personal y la gerencia. Los directorios deben comparar los sueldos de sus ejecutivos con los de organizaciones similares, así como la escala de salarios en toda la institución. Los salarios de la administración deben ser, suficientemente, altos para atraer y mantener gerentes comprometidos y capaces, pero no tan altos que puedan minar la moral de otros empleados.

Dentro de este Cuadro, el directorio establece la compensación para el director gerente. Esta compensación debe ser, claramente, establecida y ligada al logro de objetivos mensurables, así como indicadores cualitativos tales como el trabajo de grupo. Puede contener una mezcla de beneficios financieros y no financieros, tales como el salario básico, seguro de salud y acciones en la compañía.

El directorio puede desear también establecer incentivos de desempeño para el director gerente que complementará la compensación básica y motivará un desempeño máximo. Las siguientes recomendaciones guían el diseño de un esquema de incentivo eficiente⁶.

- Limita el número de indicadores a los que son, verdaderamente, importantes – escoge no más que cinco indicadores y, preferiblemente, menos;
- Recompensa a las personas por asuntos que están dentro de su control y por comportamientos que ella pueden afectar directamente;
- Mantiene simple el esquema de incentivos – establece objetivos mensurables y asequibles;
- Explica, claramente, el sistema usado para seleccionar los indicadores.

Al diseñar un esquema de incentivos, el directorio debe tener extremo cuidado en seleccionar y balancear los indicadores. Poner mucho énfasis en ciertos indicadores, puede causar que el director gerente dirija a la institución lejos del curso deseado. Los esquemas de incentivo deben considerar también el contexto cultural.

Parte de las responsabilidades del control del directorio está el dirigir y revisar el desempeño del director gerente. La revisión del desempeño del director gerente debe estar ligada al logro de los objetivos institucionales que el Capítulo 6 trata en mayor detalle.

En resumen, al administrar el cargo de director gerente, el directorio desarrolla lo siguiente:

- Descripción escrita del cargo
- Paquete de compensación
- Incentivos de desempeño

Los objetivos institucionales cambian con el correr del tiempo, a veces, tornando a un gerente que fue eficiente en uno ineficiente debido al cambio de los requisitos del cargo. Dada la falta de alternativas de empleo, en muchos países en desarrollo, algunos gerentes no renunciarán aun cuando ya no estén calificados para su cargo. Los directorios, si bien es, políticamente, difícil,

⁶ Rachel Rock, María Otero y Sonia Saltzman, "Principios y Prácticas de Gobernabilidad de Microfinanzas." Microenterprise Best Practices, Development Alternatives, Inc., Agosto 1998. p.10.

deben, ocasionalmente, pedir la renuncia del director gerente, cumpliendo sus deberes de lealtad con los intereses de la institución.

5.5 Planeamiento de Sucesión

Todas las IMFs deben tener un plan escrito de sucesión. Aun si la IMF funciona sin problemas, sin la anticipada necesidad de un sucesor, pueden ocurrir eventos y tragedias inesperados. Si llega la necesidad antes que el plan esté en efecto, la institución puede caer en una situación de crisis. No tendría tiempo de preparar la transición y poco tiempo para pensar una estrategia acerca de como debería tener lugar la sucesión. El directorio tendría que buscar un reemplazo aceptable en el menor tiempo posible y la institución tendría que soportar, incesariamente, un difícil período de transición debido a la falta de previsión y planeamiento adecuados.

Las siguientes son directivas para desarrollar un marco de un plan de sucesión:

Redactar un Plan de Sucesión. El plan de sucesión detalla una estrategia para reemplazar al director gerente y a otros funcionarios específicos si surgiera la necesidad, incluyendo una descripción del cargo para cada posición clave y los criterios necesarios y deseados para reemplazar cada cargo.

Preparar Sucesores Internos. El plan incluye al actual director gerente en la preparación y adiestramiento de posibles sucesores internos. Este enfoque para el planeamiento de la sucesión ofrece cuatro beneficios: a) alivia el temor del gerente de que se prepara un sucesor sin su conocimiento; b) prepara candidatos que entiendan la filosofía, los valores y la experiencia del cargo; c) crea un reemplazo para ausencias temporales o de largo plazo del director gerente; y d) mejora la eficiencia del grupo superior de gerencia. La transparencia en el proceso crea un ambiente institucional en que los empleados se sienten motivados a esforzarse para lograr promoción, por lo tanto, mejoran su desempeño individual.

Desarrollar Planes de Contingencia. El plan de sucesión también incluye una contingencia por una dislocación (temporal o permanente) del personal superior; por ejemplo, si se despide varios gerentes o si dejan sus cargos por razones personales (por ejemplo, ausencia por maternidad, enfermedad, responsabilidades familiares). Cada gerente superior presenta al director gerente su o sus sucesores recomendados junto con un análisis de las virtudes y defectos de la persona y del entrenamiento que necesitaría para asumir el nuevo cargo. El director gerente consolida esta información para el directorio, el cual decide acerca de la acción apropiada.

Revisión Anual. La gerencia prepara el plan de sucesión y lo revisa cada año. El directorio revisa el plan y evalúa las recomendaciones antes de aprobarlo. El Capítulo 6 trata de la vigilancia de las IMFs. En preparación de una efectiva vigilancia el directorio, con la colaboración de la gerencia, debe formular lo siguiente en forma escrita:

- Plan estratégico para tres a cinco años
- Plan anual de negocios que incluya presupuesto
- Políticas institucionales
- Objetivos principales

6. CONTROL



Si bien los asuntos de cada día son delegados, típicamente, a la gerencia del banco, los directores son los principales responsables de las actuaciones del banco.

Manual del Director, Asociación Americana de Banqueros



Este capítulo trata acerca del control, un elemento crítico en la gobernabilidad efectiva de las IMF. El control se refiere a los métodos con los cuales el directorio y la gerencia tratan de establecer responsabilidad, control de riesgos, prevención de pérdidas y logro de objetivos. Al proporcionar control efectivo, el directorio se asegura que la IMF use sus recursos de manera apropiada y responsable y cumpla la misión de la institución.

6.1 Diseñar un Control Estratégico Eficiente

Cada filial a una IMF juega un papel en el control de: la gerencia, los empleados, los directores, los inversores, los donantes, los consultores, los reglamentadores y los clientes. El directorio se asegura que todas las partes estén comprometidas de manera que generen responsabilidad efectiva. El directorio participa, íntimamente, en designar un control estratégico y en establecer políticas e incentivos, de los cuales depende la estrategia. El directorio vigila el cumplimiento de la estrategia y estimula a la gerencia a tomar rápida y decisiva acción correctiva, cuando sea necesario.

El control efectivo implica la identificación y resolución de un problema, así como la previsión y prevención. Las siguientes directivas influyen en el diseño de una estrategia de control:

La Estrategia de Control se Desarrolla a lo Largo del Tiempo. La estrategia de control debe estar de acuerdo con el nivel de madurez y con la misión de la institución y cambia, frecuentemente, a medida que la institución crece. La estrategia debe emplear una diversa variedad de medios, aplicando tanto incentivos como desincentivos al comportamiento del personal y de la gerencia. El flujo claro de canales de comunicación y de información debe desarrollarse y alimentarse.

El Equilibrio es Clave. Los directorios deben lograr el equilibrio apropiado entre el detallado control y el costo administrativo asociado, asegurándose que el sistema merece confianza y es eficiente.

Los Directores Deben Tener Capacidad de Supervisión. Los directores deben tener cuidado al seleccionar nuevos miembros de directorio y adiestrar los existentes. Los nuevos miembros deben tener las habilidades y el conocimiento sobre microfinanzas necesarios para hacer preguntas analíticas y ser incisivos en sus discusiones para cumplir sus responsabilidades de control.

Una estrategia efectiva de control contiene seis principales componentes que se señalan enseguida.

a) Una Cultura Institucional Apropiaada

Los fundamentos de una eficiente estrategia de control residen en la cultura de la institución. Una organización debe tratar de tener un ambiente operativo basado en honestidad, responsabilidad y transparente flujo de información. Una estrategia de institución no puede basarse, solamente, en estos aspectos pero su existencia mejora, considerablemente, su efectividad. El ambiente de trabajo de la IMF debe promover altos estándares éticos, un enfoque de equipo y una filosofía de estudio. Si una institución valora la innovación y busca mejorar sus actividades los demás componentes de su estrategia de vigilancia son fáciles de realizar.

Todas las instituciones financieras experimentan cierto nivel de fraude y las IMFs no son excepción. Si bien la cultura institucional puede reducir la frecuencia de fraude, no puede eliminarlo. Las IMFs deben enfrentar, directamente, la posibilidad de fraude, no condonarlo, pero deben superar la propensión a negar su existencia.

b) Objetivos, Políticas y Procedimientos

El directorio establece objetivos y políticas que son críticos para el éxito de cualquier estrategia de control. Sin estos, no hay nada que sirva para juzgar el desempeño institucional. Los objetivos que están guiados por la misión institucional definen lo que la IMF desea para lograrlos y cuando. Las políticas establecen las directivas por las cuales la gerencia lleva a cabo las actividades de la institución. Las políticas facilitan operaciones uniformes, coherencia institucional, consecuencia y justicia en la toma de decisiones. Los procedimientos establecidos por la gerencia son métodos aceptables para llevar a cabo negocios de acuerdo con estas políticas y objetivos.

c) Información Eficaz Sobre Desarrollo Institucional

Para ejercer control efectivo el directorio debe asegurar las siguientes condiciones:

- Los parámetros (objetivos, políticas y procedimientos) se establecen para crear un marco de información.
- El directorio transmite qué información necesita para vigilar y analizar el desempeño de la institución. El directorio solicita informes que permitan evaluar la actual posición de la institución así como identificar futuros riesgos y oportunidades.
- La gerencia proporciona informes indicadores del desempeño de manera oportuna y precisa, presentando los datos en un formato que pueda ser analizado con facilidad.
- Mediante el auditor interno, el directorio verifica que la información colectada sea confiable, exacta y completa.

d) Controles

Con parámetros establecidos e informes confiables, el directorio puede analizar, regularmente, el desempeño de la institución y compararlo con los objetivos. El directorio puede usar comités para facilitar, si lo desea, un análisis más profundo o frecuente.

El directorio debe analizar el desempeño en comparación con estándares y puntos de referencia proporcionados por otros en la industria. Agencias de calificación, tal como la desarrollada por Private Sector Initiatives Corporation, y medios de evaluación interna, como CAMEL⁷ y PEARLS⁸ pueden ser muy útiles en esta etapa.

e) Evaluación

El directorio debe evaluar si la institución logra su misión. Esto incluye determinar si la institución se ha colocado en la debida dirección hacia el futuro y si se protege contra futuros riesgos. El directorio debe considerar tendencias tanto de corto como de largo plazo y examinar los cambios en el ambiente externo, tales como la competencia o las nuevas políticas del gobierno que puedan tener un impacto en la viabilidad a largo plazo de la IMF.

f) Acción Correctiva

El control no termina con el análisis, termina con acción. El directorio debe ver que se tomen medidas correctivas para tratar las debilidades institucionales identificadas. El directorio puede instituir nuevas políticas para modificar incentivos y hacer que la gerencia cambie sistemas y altere procedimientos. Si la fuente de debilidades institucionales es el director gerente, el directorio necesitará reemplazarlo.

6.2 Indicadores de Desempeño

Esta sección presenta directivas para identificar indicadores y asegurar que se presenten los datos en un formato que sea útil en la toma de decisiones.

Escoger Indicadores

Un control efectiva depende de los indicadores para medir los resultados. Los indicadores determinan los datos que se coleccionan y la información que se analiza. El directorio debe ser muy cuidadoso en seleccionar los indicadores tanto *cualitativos* como *cuantitativos* para su estrategia de control, teniendo en cuenta las siguientes directivas:

Dentro del Marco de Trabajo. Los indicadores deben estar ligados a los objetivos, políticas y procedimientos definidos por la institución y utilizados para evaluar si la IMF logra su misión.

Control Selectivo y Frecuente. El directorio selecciona los indicadores claves para controlar regularmente, y otros indicadores para controlar periódicamente. Tratar de controlar,

⁷ CAMEL, instrumento de ACCION International mide, la adecuación de Capital, la estructura de Activos, Gerencia, Utilidades y Liquidez

⁸ El sistema PEARLS como lo utiliza The World Council of Credit Unions (el Consejo Mundial de Cooperativas de Crédito), mide la protección, la estructura financiera efectiva, la calidad del activo, la tasa de rendimiento y costos, la liquidez y los indicadores de crecimiento.

simultáneamente, muchos indicadores, puede ser abrumador, en términos del tiempo que requiere para completar el trabajo y del costo en recolectar la información. Los comités de finanzas, crédito y pasivo-activo deben desempeñar, en profundidad, una frecuente vigilancia como parte de sus responsabilidades.

Tabla 8: Indicadores para Control Efectivo

Categoría	Indicadores y Frecuencia de Información		
	Mensual	Trimestral	Semi-A
Adecuación de Capital	<ul style="list-style-type: none"> Capital institucional/mínimo capital requerido 	<ul style="list-style-type: none"> Riesgo calculado de los activos Total de obligaciones/capital % de ganancias corrientes retenidas 	
Liquidez	<ul style="list-style-type: none"> Efectivo + depósitos + inversiones a corto plazo como % de depósitos/prestamos 	<ul style="list-style-type: none"> Cambios en el flujo de caja, tendencias de liquidez Fuente de fondos 10 mayores depositarios/financiadores como % de total de depósitos/fondos 	
Utilidades/Auto-suficiencia Financiera		<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto frente a ingresos actuales y gastos reales Ingreso neto Ganancias sobre activos Ganancias sobre capital Ventaja Datos de fuera de la hoja de balance 	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de utilidad de la sucursal
Calidad de la Cartera	<ul style="list-style-type: none"> Cartera a riesgo Deudas dudosas 	<ul style="list-style-type: none"> Reserva para pérdida por préstamos al comienzo del período Depreciaciones durante el período Provisiones durante el período Reservas al fin de período 	<ul style="list-style-type: none"> Calidad de cartera por sucursal
Satisfacción del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de préstamos repetidos Porcentaje de deserción de clientes Porcentaje de rechazo de préstamos 		<ul style="list-style-type: none"> Indicador de información cliente por sucursal
Eficiencia Operativa		<ul style="list-style-type: none"> Número total del personal, por función Productividad (número de préstamos por funcionario y por oficial de préstamo) Eficiencia (costos de operación/promedio de saldo de préstamos pendientes) Cambios de personal 	<ul style="list-style-type: none"> Por sucursal productividad del personal de campo de los oficiales de préstamo costo de operación
Crecimiento/Expansión	Tendencias mensuales en: <ul style="list-style-type: none"> Monto de la cartera Desembolso de préstamos Número de clientes, sucursales y personal Participación en el mercado (como porcentaje del mercado objetivo estimado) 		<ul style="list-style-type: none"> Revisar el progreso hacia los objetivos hacer ajustes necesarios
Alcance/Impacto Social	<ul style="list-style-type: none"> Mensualmente: Distribución del monto del préstamo Anualmente: Análisis de los datos de impacto recolectados a tiempo de desembolso de préstamos tales como aumento de ventas, activos, empleo, utilidades y ahorros 		

Considerar el Desempeño Pasado y Futuro. El directorio debe equilibrar los indicadores estáticos (históricos) y los dinámicos (predecibles). Los indicadores estáticos tales como los informes financieros y auditoría, proporcionan información útil acerca de la situación de la IMF pero son de limitado uso en prevenir o predecir futuro riesgo. Los indicadores dinámicos proporcionan información en crecimiento, participación en el mercado y otras tendencias que pueden servir como signos tempranos de riesgos en potencia u oportunidad y ayudan a la institución en su futuro planeamiento estratégico.

El directorio debe escoger indicadores que sean los más adecuados para su institución. Para guiar esta decisión, **Tabla 8** resume los indicadores que algunas IMFs han encontrado útil.

Reunir Información

Una vez que el directorio ha seleccionado un juego apropiado de indicadores, las siguientes guías aseguran que la información se recolecta y representa de manera que permita analizar, efectivamente, tales indicadores:

Estándares de Información. El directorio comunica a la gerencia los indicadores que se desea se informe, la frecuencia y los estándares que se desea se utilicen para preparar los informes. **Tabla 9** resume las características de una información eficiente.

Tabla 9: Características de Informes Efectivos

<i>Oportunidad</i>	Anticipa problemas
<i>Precisión</i>	Correcto y representativo
<i>Asimilable</i>	Indicadores claves, presentados en un formato útil
<i>Dinámico</i>	Analiza tendencias
<i>Costo Efectivo</i>	Pondera costos y beneficios de información
<i>Balanceado</i>	Incluye datos cualitativos y cuantitativos
<i>Relevante</i>	Basado en indicadores establecidos por la IMF
<i>Contexto</i>	Incorpora información del mercado

Formato de Información.⁹ El directorio también debe trabajar con la gerencia en desarrollar una planilla estándar de información para su presentación al directorio. El formato debe facilitar a los miembros del directorio el análisis de desempeño en indicadores selectos y en materias importantes. Debe comparar las tasas y estadísticas con las de meses anteriores y con las del mismo mes en años anteriores. También debe presentar un análisis de cifras actuales versus las presupuestadas.

Información Clara. El directorio espera que la gerencia tenga un sistema de información que proporcione canales de información con flujo hacia arriba, hacia abajo y lateral. Esto permite al personal de toda la organización a tener acceso a información relevante. También proporciona al personal la oportunidad de revisar la exactitud y contenido de la información presentada al directorio, incorporándola en la estrategia de control.

⁹ Para ejemplos de formatos de información, refiérase al documento de CGAP "Handbook for Management Information Systems for Microfinance Institutions" (Waterfield and Ramsing, 1998).

Reunir Datos de Manera Creativa. El directorio debe experimentar medios adicionales para coleccionar información que no se base, solamente, en informaciones provistas por la gerencia. Por ejemplo, los miembros del directorio pueden hablar, directamente, con los clientes y personal de la sucursal o pueden invitar a los gerentes superiores, además del director gerente, a hacer presentaciones sobre desarrollo institucional para proporcionar perspectivas alternativas.

6.3 Asegurar la Exactitud y Confiabilidad de los Informes

Además de escoger los mejores indicadores y reunir la información correcta, el directorio también debe asegurarse que la información que recoge es exacta y sin distorsión. El directorio tiene tres maneras de asegurar la confiabilidad de la información que usa para vigilar la institución: controles internos, auditoría interna y auditoría externa.

Controles Internos

El directorio debe asegurarse que la gerencia haya incorporado un sólido sistema de controles internos en los procedimientos operativos diarios de la institución. **Tabla 10** presenta ejemplos de actividades de control general junto con aplicaciones específicas.

Tabla 10: Actividades de Control Interno y su Aplicación

Actividad de Control	Ejemplo
Segregación de Deberes	Autorización de gastos separados para control desembolsos
Aprobaciones	Se requieren dos firmas en todos los cheques
Verificación y Reconciliación	Reconciliación diaria del efectivo
Valoración del Desempeño	Valoración regular de directorio, la gerencia y el personal

Para un control interno eficiente, el sistema de información de la IMF debe fomentar el flujo de información hacia arriba, hacia abajo y lateral. La amplia disponibilidad y transparencia de información aumenta el número de personas que revisan su exactitud. Las políticas institucionales deben distribuirse a todo el personal, incluyendo incentivos y desincentivos para el cumplimiento de tales políticas.

Una auditoría o el comité financiero del directorio, frecuentemente, son responsables de llevar a cabo la evaluación de riesgo y de salvaguardar los recursos de la institución. Este comité vigila los procedimientos de control interno, revisa el proyecto de presupuesto y puede recomendar cambios antes que el presupuesto sea considerado por el directorio en pleno. También asegura que la institución cumpla con las leyes y reglamentaciones.

Auditoría Interna

El propósito de una auditoría interna es descubrir irregularidades y proponer cambios a los procedimientos internos para prevenir pérdidas. El auditor interno busca identificar nuevos riesgos anteriormente no controlados o ineficiencias que requieren nuevas actividades de control. La persona presenta los resultados y hace sugerencias al directorio en base mensual o trimestral.

El directorio considera las recomendaciones y sopesa los costos potenciales y los beneficios de su ejecución. Decide entonces proceder con las recomendaciones, buscar mayor información o rechazar los cambios propuestos con suficiente justificación para no implementarlos. **Table 11** resume las características de auditorías internas efectivas.

Table 11: Características de Auditorías Internas Efectivas

-
- Objetiva e independiente
 - El directorio proporciona una guía clara de sus necesidades de información
 - El auditor comprende las directivas y las intrincancias de las IMFs
 - Proporciona al auditor acceso irrestricto a información
 - Dirige la adherencia a políticas y procedimientos preestablecidos
 - Incluye análisis al nivel de sucursal
 - Incorpora visitas a los clientes como parte del proceso
 - El auditor informa, directamente, al directorio
-

Las siguientes guías pueden ayudar cuando se crea una unidad de auditoría interna:

- El directorio debe proporcionar a la unidad de auditoría una dirección clara. Debe establecer las políticas apropiadas para dirigir el trabajo de la unidad. El directorio necesita ser específico acerca de sus necesidades de información, de manera que la unidad pueda hacer las debidas preguntas en sus auditorías y entregar, finalmente, información útil.
- Los auditores deben ser alentados para tomar nota de lo que funciona bien dentro de la institución, tanto como de lo que no funciona, de manera que puedan repetir métodos eficientes.

Una auditoría interna incluye tres elementos:

a) Auditoría Procedimental. La auditoría interna revisa si los miembros del personal ponen en práctica, debidamente, los procedimientos delineados en el manual de operaciones de la institución. La auditoría procedimental incluye inspecciones en las oficinas y muestras al azar para asegurar que:

- las solicitudes y los análisis de préstamo sean hechos correctamente;
- el monto y plazos de préstamos estén de acuerdo con la política de la compañía;
- los préstamos sean aprobados por las debidas personas;
- los documentos legales estén, debidamente, firmados y notariados; y
- los procesos de fraude de administración estén, debidamente, cumplidos

Estas comprobaciones en el sitio deben incluir conversaciones personales con los trabajadores de campo y visitas a los clientes que son cumplidores excelentes así como a los que estén a riesgo.

- b) Verificación de calidad de cartera. Los datos de cartera de la oficina principal deben ser reconciliados con lo datos de sucursal, los cuales a su vez, deben reconciliarse con la información de los clientes. La verificación debe hacerse de los montos actuales pendientes y de la exactitud de la clasificación de la cartera. Esto requiere confirmación del cliente y un análisis del sistema de información. Si el sistema de información está computarizado, los controles internos deben incluir procedimientos de apoyo y recobro, revisión del desarrollo del sistema computarizado, políticas de adquisición, procedimientos de mantenimiento y controles de acceso a medidas de seguridad. Los auditores necesitan observar muy de cerca los préstamos que no cumplen y a los reestructurados para asegurar que las IMFs no están comprometidas en contabilidad "creativa" o cubriendo vencimientos.
- c) Muestras de clientes. En microfinanzas la verificación del balance debe venir de los clientes mismos. Sin embargo, no es realista verificar cada préstamo como es práctica en las instituciones bancarias tradicionales. Los auditores necesitan verificar información con una muestra estadística de clientes. El tamaño de la muestra dependerá del número total de prestatarios activos, de un margen de error acordado y del nivel de confianza que la institución quiera lograr. Más importante que la muestra del número de clientes es el proceso de verificación. Dadas las características de los microempresarios, es necesario visitar los negocios de los clientes para verificar su existencia y tratar con ellos acerca de sus saldos de cuenta. El auditor debe presentar al cliente el proceso como una visita de servicio en vez de una auditoría invasiva.

*Auditoría Externa*¹⁰

Una auditoría externa proporciona al directorio una opinión objetiva por tercera parte acerca de la adecuación del sistema de control interno. El tipo más común de auditoría externa es la auditoría del estado financiero que proporciona una seguridad razonable de que los estados financieros de la institución están libres de declaraciones erróneas. El directorio no debe confiar en las auditorías externas para identificar la exposición a riesgo, el fraude o la necesidad de actividades de control. Si el directorio requiere consejo externo en estas áreas, debe contratar un consultor independiente. Las auditorías externas tienen también valor limitado porque los auditores tienden a tener poca comprensión de las directivas y de las complejidades de una IMF. Al seleccionar un auditor, el directorio debe asegurarse que los candidatos estén en condiciones de adaptar sus prácticas al hecho de que los préstamos pueden no estar asegurados por una garantía tradicional.

Los auditores externos de las IMFs deben actuar en base anual o tan frecuentemente como requieran las autoridades reguladoras. Siempre que sea posible, el directorio debe recibir los estados financieros aprobados por el auditor dentro de los tres meses después del cierre del año fiscal. Los auditores internos, tanto como los externos informan al comité de auditoría y finanzas o a todo el directorio. Es crítico que el directorio, no la gerencia, controle la selección, la retención, la evaluación y la compensación de los auditores internos y externos.

¹⁰ Referirse a "External Audits of Microfinance Institution" de CGAP, que guía a los directores sobre cómo comisionar una eficiente auditoría y a auditores externos acerca de adaptaciones de auditoría para IMFs.

7. PROPIEDAD Y GOBERNABILIDAD



Diferentes tipos de propietarios tienen diferentes objetivos cuando ejercen un rol de gobernabilidad; si los objetivos no son, claramente, comprendidos, las varias perspectivas de los propietarios pueden obstruir, en vez de facilitar, la capacidad de gobernabilidad del directorio.

María Otero
ACCION International



La estructura de una corporación no define una gobernabilidad eficiente, pero por cada tipo de institución de microfinanzas – sea sin fines de lucro, con fines de lucro, o sea una cooperativa de crédito – existen factores que pueden fortalecer o debilitar la capacidad del directorio para cumplir sus roles y responsabilidades. Las características y las perspectivas de los propietarios que ejercen el papel de gobernabilidad son, tal vez, los factores más importantes relativos a una gobernabilidad efectiva.

Estas directivas tratan las relaciones entre propiedad y gobernabilidad efectiva, presentando directivas por tipo de estructura institucional: con fines de lucro, sin fines de lucro, cooperativas de crédito y ONGs. No se trata la gobernabilidad de instituciones públicas, porque con la notable excepción de Bank Rakyat, Indonesia, no existen otros ejemplos significativos de este tipo de estructura de propiedad. Este capítulo comienza tratando el tema y destacando que cada directorio debe enfrentar los objetivos sociales y de utilidades de la institución.

7.1 Equilibrio de Objetivos Sociales y Utilidades de la Microempresa

Una de las más desafiantes tareas que enfrentan los directorios de todos los tipos de institución es balancear los objetivos duales de misión social y utilidades. En particular, en regiones donde la industria de la microfinanza está sub-desarrollada, el conocimiento convencional afirma que éstos son objetivos que se excluyen mutuamente. Sin embargo, la mejor práctica de la microfinanza ha demostrado que estos objetivos son complementarios. Los objetivos social y de utilidades reflejan las mismas transacciones que enfrenta cualquier negocio cuando trata de equilibrar fines de corto y de largo plazo.

Los objetivos sociales y de utilidades son aspectos de la misma filosofía de negocios, reforzándose mutuamente. La misión social, expresada en términos convencionales de negocios,

es una orientación de las IMF's hacia una posición especializada en el mercado, donde los actores deben ser innovativos para servir, eficientemente, y utilitariamente, al mercado. El objetivo de utilidad, expresado en términos sociales, es la búsqueda de permanencia de una institución. Está ligado al objetivo social porque las instituciones que no logran permanencia fallarán en lograr su misión social en el futuro.

Una sola IMF es posible que evolucione a lo largo de varias fases en el curso de su existencia, durante la cual, el equilibrio de sus objetivos asumirá diferentes formas. En su primera etapa, una IMF puede aspirar a demostrar que puede proporcionar servicios financieros a un mercado que, anteriormente, no era capaz de obtener crédito de una manera prolongada. En una segunda fase puede expandir su alcance para servir a más personas en el mercado designado de manera permanente y rentable. En una tercera etapa, cuando la institución logra tener utilidades y atrae competidores, la IMF puede desarrollar nuevos productos orientados hacia las necesidades de los clientes o reestructurar sus costos para reducir las tasas de interés. En una etapa posterior, aun podrá volver a su primer objetivo y tratar de llegar a mercados aun más pobres que se consideran no rentables.

Al reconocer la existencia y factibilidad de estos objetivos duales, la tarea de equilibrarlos en base diaria puede ser desalentadora. Para lograr ésto, las IMF's deben considerar las siguientes guías:

- La institución debe centrarse en el mercado especializado que define su misión social. Para que la institución logre ambos objetivos, debe comprender las características del mercado que es su objetivo y diseñar sus servicios de acuerdo con ésto. El directorio debe, simultáneamente, estar atento al estado de evolución de la IMF y establecer, según ésto, los objetivos de utilidades.
- La IMF debe abarcar los objetivos duales en su declaración de misión y asegurarse de que sus políticas y procedimientos institucionales sigan de acuerdo con su declaración.
- El directorio debe buscar adiestramiento adicional y/o ceder, temporalmente, a la discreción de la gerencia, si no tiene suficiente experiencia durante ciertas fases de su existencia para poner en ejecución, eficazmente, el proceso de equilibrio. Una sólida asociación entre el directorio y la gerencia es particularmente crucial para el éxito de una IMF dada la necesidad de proporcionar un liderazgo unificado frente a una desafiante actuación de equilibrio.
- Un equilibrio en la composición del directorio le permitirá balancear, con efectividad, los dos objetivos. Sin embargo, los directores de las IMF's deben evitar la polarización eludiendo candidatos que consideran este asunto solamente desde una perspectiva. Los miembros del directorio deben considerar, idealmente, ambos objetivos importantes si bien pueden tener un prejuicio natural acerca de uno o de otro.

La discusión y las directivas que siguen deben ayudar a las instituciones a tratar los siguientes asuntos de gobernabilidad en cuanto se refieren a propiedad:

- Misión institucional y accionistas;
- Composición del directorio;

- y selección de miembros del directorio;
- Motivación de los directores para representar a la IMF;
- Compensación a los miembros del directorio;
- Tipo de propietarios que impactan cómo se enfrenta la gobernabilidad;
- Directivas y reglamentos de gobierno que se deben seguir.

7.2 *IMFs con Fines de Lucro*

Los objetivos financieros de las IMFs con fines de lucro se orientan hacia asegurar una utilidad sobre la inversión y a preservar el capital. Las IMFs con fines de lucro tienen directorios que están compuestos principalmente de los propietarios del capital invertido en la institución.

La siguiente sección trata asuntos de gobernabilidad pertinentes a dos tipos de IMFs con fines de lucro que predominan al presente: las ONGs convertidas en instituciones financieras reglamentadas y subsidiarias de bancos comerciales tradicionales. Un tercer tipo, una institución con fines de lucro, creada para especializarse en microfinanza, no se trata al presente porque existen solamente ejemplos incipientes de este tipo de institución.

ONGs Trasformadas

Varias IMFs con fines de lucro son transformadas en instituciones sin fines de lucro que son parcialmente de propiedad de la ONG fundadora. Después del convenio inicial de transformación, es difícil controlar la propiedad y la composición del directorio, porque el intercambio de acciones transfiere la propiedad y con frecuencia la membresía en el directorio al postor más alto.

Existe, usualmente, una mezcla de tipos de inversores en las IMFs transformadas para fines de lucro, incluyendo ONGs, inversores privados, entidades públicas y fondos especializados de capital.¹¹ Cada tipo de propiedad trae consigo su propio conjunto de motivaciones, intereses y preocupaciones.

- **ONGs como propietarias:** El antecedente de organización sin fines de lucro de una IMF no proporciona los medios o el marco para la gobernabilidad efectiva de una IMF con fines de lucro. Por esta razón, la persona que representa una ONG en el directorio de una entidad con fines de lucro, debe tener la capacidad de proporcionar el control requerido por el nuevo ambiente regulatorio al que se ingresó y debe dedicar el tiempo necesario a la función de gobernabilidad. Un representante de ONG puede también ocupar el importante rol de enfrentar de manera efectiva la dimensión social del trabajo de la institución.
- **Entidades públicas como propietarias:** Esta discusión se limita a agencias multilaterales y bilaterales que juegan un rol clave como inversores en activos de instituciones de microfinanza. La demanda de tiempo de gobernabilidad, combinada con los varios objetivos adicionales que enfrentan estas instituciones, hace difícil que las mismas jueguen un rol activo y efectivo en el directorio. Si participan como

¹¹ Connell, 1998.

propietarios es imperativo que definan, claramente, sus objetivos y las limitaciones de tiempo, viajes y continuidad para participar en un directorio. Reconociendo estas dificultades las instituciones multilaterales y bilaterales tendrán en cuenta la lógica de una participación indirecta de propiedad y, en cambio, invertirán en una tercera institución tal como un fondo de recursos propios o una sociedad de cartera.

- **Capital privado en las IMF:** Hay muy poco capital privado "puro" que se invierte hoy día en microfinanzas. La mayoría del capital privado proviene de "comunidades de inversión socialmente responsables" que dan, generalmente, prioridad a los objetivos sociales de la institución.
- **Fondos Especializados de Recursos Propios:** Estos fondos de inversión centran todas sus actividades en microfinanzas y tienen como objetivo principal la preservación de capital y una ganancia adecuada sobre la inversión. Como propietarios, estos recursos propios juegan un rol activo, están técnicamente preparados y tienden a ser inversores a largo plazo. En Latinoamérica, PROFUND es un ejemplo de tal fondo.

Las siguientes directivas son, específicamente, para las IMF transformadas:

- El proceso de selección del directorio debe comprobar la motivación de los candidatos a director y su nivel de comprensión e interés en microfinanzas;
- Las IMF transformadas deben poner en práctica un estricto juego de controles internos en sus sistemas operativos.

Subsidiarias de Instituciones Financieras Tradicionales

El otro tipo de institución con fines de lucro es una división o subsidiaria de un banco comercial existente. Ya que estas subsidiarias están gobernadas, usualmente, por la misma entidad que controla el resto de las operaciones bancarias, no reciben, frecuentemente, la atención especial y el trato necesario para una gobernabilidad efectiva de la microfinanza. La gobernabilidad efectiva puede ahogarse si los inversores se concentran muy intensamente en las ganancias anticipadas y relativas a inversiones alternativas, si se aplican las mismas marcas de desempeño para el banco y la IMF y si determinan un corto plazo para alcanzar éxito.

Las siguientes directivas se refieren a asuntos comunes que experimentan las subsidiarias de microfinanzas en bancos comerciales:

- Crear un directorio separado para controlar la división de microfinanzas;
- Seleccionar miembros del directorio que crean y respeten los objetivos duales de utilidades a largo plazo y de compromiso con el sector de la microempresa;
- Desarrollar una cultura institucional mixta, manteniendo la formalidad de un banco tradicional y al mismo tiempo apoyando el desarrollo de relaciones estrechas con empresarios clientes.

7.3 Cooperativas de Crédito

Los propietarios de cooperativas de crédito son también sus principales clientes. Las directivas

de gobierno de las cooperativas de crédito dictan que los derechos de voto sean distribuidos, democráticamente, en vez de ser proporcionales a las inversiones o sumas depositadas en la institución. Si bien los miembros participan en la distribución de utilidades, su principal incentivo en ser miembros de la cooperativa de crédito es recibir servicios financieros más que ganancias financieras. Esta es una distinción importante ya que como propietarios, los miembros influyen, simultáneamente, en la dirección estratégica y en las políticas operativas de la cooperativa de crédito. Estos factores, combinados con el hecho de que las cooperativas de crédito son, frecuentemente, instituciones no reglamentadas o solo con un mínimo de reglamentación, destacan la necesidad de una efectiva estructura de gobernabilidad. A continuación se dan las debilidades comunes que son inherentes a la gobernabilidad de las cooperativas de crédito y las recomendaciones para salvar estas limitaciones:

Miembros del Directorio con Calificación Inadecuada. En una cooperativa de crédito, la asamblea general de los miembros elige a los directores quienes son, simultáneamente, propietarios y clientes. A estos directores les falta, con frecuencia, la perspicacia o la habilidad de negocios para dirigir una cooperativa de crédito. En particular, en regiones donde los niveles de educación y los porcentajes de alfabetización son bajos, es difícil identificar un número suficiente de directores calificados entre los miembros de la cooperativa de crédito. Ya que los miembros del directorio son elegidos en base del principio de un voto por persona, los elegidos, generalmente, son personas con habilidad política o son populares, en vez de ser los más competentes. Las siguientes directivas se refieren a estos aspectos:

- Especificar calificaciones o criterios mínimos en los estatutos para ser miembros del directorio (por ejemplo, requerir un nivel mínimo de educación o de experiencia profesional) excepto en los casos en que la confianza es más relevante. El Cuadro 3 ilustra esta excepción.
- Proporcionar a los miembros del directorio adiestramiento específico según las necesidades de la cooperativa de crédito, el cual variará dependiendo de su estado de desarrollo, del nivel de competencia, del ambiente regulatorio y de la complejidad de sus productos. Antes de ingresar al directorio el adiestramiento debe cubrir los principios básicos de cooperativa y trabajo en equipo. El adiestramiento adicional, incluyendo administración financiera, requisitos regulatorios y riesgos de administración, pueden tratarse después de su ingreso al directorio.

Cuadro 3: Asuntos de Confianza y Analfabetismo en Kafojiginew

En Mali, Africa Occidental donde la mayoría de la población es analfabeta, las características tales como honestidad e integridad personal son más importantes para la mayoría de los miembros de la cooperativa de crédito Kafojiginew que el nivel de educación. Esta cooperativa de crédito trata el asunto de bajos niveles de educación proporcionando adiestramiento a los miembros de su Consejo Administrativo, Comité de Crédito y Comité de Supervisión acerca de sus roles y responsabilidades. Los estatutos de Kafojiginew protegen la memoria institucional usando períodos renovables escalonados de tres años con un máximo de un tercio de los directores que se reeligen cada año.

Extensión de Intereses de los Nuevos Prestatarios. El movimiento de cooperativas de crédito en América Latina ha puesto mayor énfasis en la provisión de crédito que en la movilización de ahorros. Esto ha resultado en una política de extensión de los intereses de los prestatarios netos y de toma de decisiones en detrimento de las utilidades y de la continuidad. En estos casos los directores tienen poco riesgo y sus intereses están, con frecuencia, en conflicto con los intereses de nuevos ahorristas. Los nuevos prestatarios tienden a presionar por una reducción en las tasas de interés y favorecen plazos y políticas de préstamo que podrían exponer a la institución a riesgos de crédito inapropiados. Tasas bajas de intereses de préstamo pueden dar por resultado racionar el crédito, lo cual alienta el préstamo interno, el favoritismo y la pobre selección de préstamos, llevando al cabo a problemas con la calidad del activo.¹² Los ahorristas netos, por otra parte, están interesados en altas tasas de depósito y una fuerte disciplina de prudencia para asegurar sus depósitos.

Puesto que la reglamentación y supervisión adecuadas no están, frecuentemente, disponibles, las siguientes directivas ayudan a las cooperativas de crédito a evitar un exceso de énfasis en los intereses para nuevos prestatarios:

- Prohibir préstamos internos o limitar el monto de los préstamos a los miembros del directorio;
- Promover servicios de ahorros y atraer ahorristas netos para servir en el directorio.
- Aspirar a un equilibrio entre ahorristas y prestatarios netos en el directorio.

Difundir la Propiedad. Puesto que las cooperativas de crédito son propiedad de muchos clientes, ningún cliente tiene una participación suficientemente grande que estimule un control efectivo y completo. Pocas personas supervisan el desempeño de la cooperativa de crédito, asisten a la asamblea anual y controlan a sus representantes elegidos para el directorio.¹³ Esto puede resultar en excesiva dependencia de unas pocas personas claves, frecuentemente, el director gerente o algunos miembros del directorio. Las siguientes guías tratan el asunto de propiedad difusa:

- Atraer ahorristas netos al directorio, ya que estos tienen incentivos naturales de vigilancia para participar, activamente, y demandar información que no está, rápidamente, disponible.
- Comunicar la fluctuación del valor del activo neto de las acciones en la reunión de la asamblea general o por escrito al menos anualmente.
- Llevar a cabo, regularmente, auditorías operativas y revelar los resultados de manera que informe y proteja a los pequeños ahorristas.
- Hacer cumplir el flujo y transparencia de la información adecuada mediante vigilancia interna y externa.

Necesidad de Renovación del Directorio y de Representación Democrática. Los directores de las cooperativas de crédito deben encontrar un equilibrio entre la necesidad de renovación y de continuidad haciendo rotación de los miembros del directorio. Aun en casos en que haya

¹² Brian Branch y Christopher Baker, "Credit Unions: Overcoming Governance Problems – What Does It Take?" Inter-American Development Bank, marzo 2, 1998.

¹³ Brian Branch y Christopher Baker, "Credit Unions: Overcoming Governance Problems – What Does It Take?" Inter-American Development Bank, marzo 2, 1998.

un falta de candidatos capacitados para ser miembros del directorio, es preferible el cambio que el estancamiento. La representación democrática es uno de los principios más importantes de una cooperativa de crédito. Los límites del periodo de los miembros del directorio son necesarios en la gobernabilidad de las cooperativas de crédito, a diferencia de otras estructuras de propiedad en que son preferibles los plazos renovables. Las guías para la renovación del directorio y representación democrática comprenden:

- Definir la rotación del directorio en los estatutos;
- Renovar, solamente, un tercio de los miembros del directorio en cada elección para asegurar continuidad y proteger la memoria institucional;
- Permitir que los miembros de todos los oficios y sectores del mercado sean elegibles para integrar el directorio;
- Hacer especiales esfuerzos para enlistar miembros femeninos que representen a las mujeres cuando sea "culturalmente" difícil que mujeres y hombres sirvan en el mismo directorio.

7.4 Organizaciones No Gubernamentales

Muchas ONGs escogen permanecer ONGs en el entendido de que la gobernabilidad sin propiedad puede ser responsable, transparente y fuerte. Estas ONGs reconocen, así como lo hacen las IMFs comerciales o en proceso de transformación, que la estructura legal de la organización debe facilitar el cumplimiento de la misión de la organización. Puesto que la misión de la ONG está basada fundamentalmente en objetivos sociales, es consecuente con una estructura de propiedad sin fines de lucro.

La mayor diferencia en gobernabilidad entre una ONG y otras estructuras legales de propiedad de microfinanza, es que a éstas les falta verdaderos propietarios. En el caso de las ONGs, los accionistas son clientes, empleados, donantes y proveedores de asistencia técnica ninguno de los cuales tienen activo tradicional en la institución. Los directorios de las ONGs son responsables ante estos accionistas y del cumplimiento de la misión institucional. Sin embargo, los miembros del directorio no tienen una participación personal en la institución y actúan principalmente por un sentido personal de deber y de responsabilidad social. Es vital, por lo tanto, que la misión de la ONG esté definida, claramente, y sea comunicada a todos los accionistas para asegurar que las decisiones y políticas se tomen en conformidad con la misión. A continuación se enumeran las debilidades inherentes a la estructura de gobernabilidad de las ONGs y las recomendaciones correspondientes.

Falta de Responsabilidad de la Propiedad. La ausencia de propietarios inversores presenta varios problemas en la gobernabilidad de las ONGs. La estructura de propiedad hace difícil que las ONGs establezcan credibilidad en la comunidad bancaria para tener acceso a fuentes comerciales de financiamiento. A las ONGs les falta acceso a fuentes de dinero para proveerse de capital adicional en tiempos de crisis financiera. Los miembros de directorios de ONG sirven en base voluntaria, haciendo más difícil asegurar un compromiso de tiempo y materia en las reuniones de directorio. El asunto predominante es cómo una ONG puede crear responsabilidad cuando los activos no son "propiedad." El Cuadro 4 describe cómo las limitaciones de propiedad de la ONG jugaron un papel en la crisis de Corposol/Finansol. Las siguientes directivas sugieren maneras de mejorar las responsabilidades de los directorios de ONG:

- Seleccionar directores que reúnan tanto un fuerte compromiso a la misión de la organización como una orientación básica.
- Durante el proceso de selección del directorio asegurarse que las personas estén listas y capacitadas para tomar decisiones difíciles, requeridas en caso de grandes pérdidas de préstamos y déficit operativo.
- Proporcionar los medios y el adiestramiento necesarios para comprometer al directorio en la vigilancia de la calidad de activos.
- Incorporar un sistema transparente de comprobación y equilibrio entre el director gerente, la administración y el directorio.
- Mejorar la capacidad y transparencia de la auditoría interna con auditorías mensuales del desempeño.
- Contratar auditorías externas anuales.
- Asegurar que los donantes jueguen un rol apropiado y no estén comprometidos directamente, en los negocios del directorio. El directorio debe asegurarse que los fondos de donantes y las obligaciones estén de acuerdo con la misión institucional antes de firmar cualquier acuerdo con el donante. Más adelante en este capítulo se presenta una sección separada sobre los roles apropiados de los donantes.

Cuadro 4: Limitaciones de Propiedad de las ONGs, el Ejemplo de Corposol y Finansol

La ONG principal, Corposol, mantenía un interés que controlaba (71 por ciento) en la creación de la IMF Finansol. A causa de que Corposol administró mal su rol de gobernabilidad, a la institución financiera reglamentada le faltó autonomía gerencial y estructural. Corposol, como una ONG, no tenía el nivel de compromiso a una prudencia fiscal que se requiere para funcionar efectivamente como una entidad del sector privado. Su representación en el directorio no tuvo, además, un riesgo financiero personal en Finansol que alentara una vigilancia rigurosa. Estos fueron algunos de los factores que llevaron a Finansol a la crisis financiera. Cuando la gravedad de esta situación se hizo clara, estos miembros del directorio no tuvieron los recursos financieros o los medios para levantar fondos para la recapitalización de Finansol. Corposol fue, finalmente, liquidada y la IMF comercial fue reestructurada con nuevos propietarios (incluyendo la entidad financiera del gobierno, IFI) traídos por la minoría del directorio de Finansol. Al presente, Finansol es conocida como FINAMERICA que en 1998 fue reconocida como una institución financiera solvente.

Falta de Separación entre el Directorio y la Gerencia. La falta de propietarios puede resultar en un directorio que no separa los roles de gobernabilidad de los roles de gerencia y que depende del director gerente para que cumpla ambos oficios. Ya que los miembros del directorio de la ONG no arriesgan pérdidas financieras personales, es posible que el directorio resulte pasivo y que la toma de decisiones corresponda al director gerente. Se presenta una fuerte correlación entre el éxito de una IMF sin fines de lucro y la existencia de un director administrativo fuerte. Sin embargo, la dependencia de una persona introduce un significativo riesgo a la estabilidad institucional: Para reducir la concentración de control y responsabilidad y mejorar la gobernabilidad de las ONGs de microfinanzas, los directores necesitan asumir un rol activo. Los siguientes esfuerzos especiales pueden fortalecer a los directorios de las ONGs y aclarar sus

responsabilidades:

- Crear un comité del directorio para desarrollo y educación, con presupuestos apropiados a la escala de la organización;
- Definir claramente y comunicar el rol de los miembros del directorio con relación al papel de la gerencia;
- Organizar para los directores educación y entrenamiento continuos.

ONGs de Servicio Múltiple

Existen dos tipos principales de ONGs de microfinanza: especializadas y de servicio múltiple. Las ONGs especializadas se centran en la provisión de servicios financieros al sector de la microempresa. Las ONGs de servicio múltiple proporcionan servicios financieros y no financieros, incluyendo, a veces, servicios de adiestramiento en salud y educación. Esta discusión, hasta ahora, se aplica a ambos tipos, sin embargo, las organizaciones de multiservicio plantean algunos asuntos adicionales de gobernabilidad. Si se quisiera iniciar hoy en día una nueva ONG de microfinanzas, sería preferible una IMF especializada como una entidad legal separada. La provisión de múltiples servicios añade significativa complejidad a las estructuras operativas y de gobernabilidad. Las ONGs de servicio múltiple están propensas a conflictos inherentes de interés al buscar objetivos y agendas múltiples. La mayoría de las oficinas de servicio múltiple tienen dificultad en separar los gastos asociados con sus servicios financieros y no financieros, por lo tanto, los directorios no pueden valorar fácilmente el desempeño de su microfinanza frente a otras IMFs. Las rentas de operaciones de microfinanzas se usan frecuentemente para ayudar a otras actividades de servicio social que no generan ingresos, en vez de la capitalización y ampliación de servicios financieros.

Las siguientes son directivas para ONGs pre-existentes de servicio múltiple:

- Separar las operaciones de microfinanzas de otras actividades de la ONG y si fuera posible, funcionar como una entidad legal separada;
- Crear un comité especial en el directorio dedicado a supervisar las actividades de microfinanzas;
- Administrar la división de microfinanzas como un centro lucrativo con personal y con administración capacitados para tratar los asuntos particulares de microfinanzas;
- Desarrollar sistemas separados de información de gerencia y contabilidad para la división de microfinanzas;
- Mantener las operaciones de microfinanzas con estándares de desempeño industrial y altos niveles de transparencia.

Rol Apropiado para Donantes en las ONGs

Los donantes no deben tener cargos directos relativos al capital u ocupar sitios en el directorio de las IMFs cualquiera que fuera la estructura legal de la institución. La regla general para la participación de donantes es "influencia explícita, propiedad implícita." Los donantes no están, usualmente, en una buena posición para actuar como miembros eficientes del directorio debido a su limitada disponibilidad de tiempo y sus muchas otras responsabilidades. Los donantes sin

embargo, pueden jugar un importante papel en mejorar la gobernabilidad de la ONG, como sugiere en las siguientes directivas:

- La total revelación de las preferencias, intenciones e intervenciones condicionales por parte de los donantes deben acordarse por escrito al iniciarse la relación entre la ONG y el donante;
- Los acuerdos de donantes deben suponer que los directorios protegerán de mal uso o malversación los activos donados;
- Los acuerdos de donantes deben describir, claramente, el proceso de asignación por parte de la disposición de activos y su futura propiedad, en caso de que la ONG creea una IMF con fines de lucro;
- Los donantes deben intervenir en la organización, solamente, en caso de desempeño pobre basado en las condiciones específicas mencionadas en el contrato del donante;
- La comunidad de donantes debe coordinar su agenda porque un donante no informado podría minar el ambiente de microfinanza apoyando, por ejemplo, tácticas de interés subsidiadas;
- Los donantes deben reconocer su capacidad de influenciar la IMF afuera de la sala del directorio y no debe tratar de buscar control promoviendo relaciones de terceras partes;
- Los donantes deben ser cuidadosos en aplicar condiciones (por ejemplo, geográficas, de género, de monto de préstamos) y deben considerar la variedad de ambientes macroeconómicos, sociales o culturales en que operan las instituciones de microfinanzas.

8. ADMINISTRACION DE CAMBIO Y CONFLICTO



La crisis es la prueba definitiva de la comprensión que tiene el directorio acerca de su rol.

Jim Boomgard
Development Alternatives, Inc.



En la naciente industria de microfinanzas es común el crecimiento exponencial, que ocasiona que en una IMF se traten constantemente asuntos de cambios y conflictos. Algunas instituciones se han embarcado en una transformación dramática cambiando su condición legal y expandiendo su acceso a mercados de capital y adelantando su natural ciclo de crecimiento. La primera parte de este capítulo trata materias presentadas por la transformación institucional y las guías propuestas para que los directorios supervigilen a las IMFs durante tales fases. La segunda parte del capítulo proporciona directivas para tratar tres desafíos comunes: conflictos de interés, situaciones difíciles y personalidades problemáticas.

8.1 Transformación Institucional

Es muy posible que una IMF experimente muchas transiciones en el curso de su existencia, la más radical de las cuales puede ser la transformación de una entidad legal a otro tipo de entidad. Si bien otros tipos son posibles, la transformación de una IMF sin fines de lucro a una institución financiera con fines de lucro es lo más común.

Gobernar una institución mediante el proceso de transformación es una labor compleja y desafiante. Requiere un directorio alerta, una sólida estructura de gerencia y un fuerte equipo de directorio y gerencia. La transformación requiere muchos otros elementos, tales como una sólida base de activos, un ambiente regulatorio cooperador que permita a las IMFs cobrar tipos de interés adecuados. Sin embargo, el propósito de este análisis es centrarse específicamente en cómo la gobernabilidad de una institución puede afectar y ser afectada por la transformación. La transformación de las IMFs puede beneficiarse siguiendo las siguientes directivas:

Renovar el Compromiso de Misión. Muchas IMFs han expresado preocupación acerca de su capacidad de mantener su misión social después de la transformación. Es la responsabilidad del directorio asegurarse que continúa la debida misión institucional durante y después de la

transformación, reconociendo que la misión puede cambiar. Para reasegurar un compromiso duradero de la misión, el directorio debe:

- Conducir a la IMF a lo largo de un proceso de revisión de su misión utilizando como norte la visión del directorio posterior a la transición;
- Guiar a la institución a lo largo del proceso de transformación, incluyendo la misión en los estatutos de la institución y en los contratos de accionistas;
- Usar la misión para afinar el proceso estratégico de planeamiento y para seleccionar inversores.

Planeamiento Estratégico. El papel de consejero del directorio es particularmente crítico durante una transformación mayor a causa del número de cambios fundamentales como establecer nuevas políticas, ofrecer nuevos productos, seguir las directivas de los reguladores, y resolver las expectativas y preocupaciones del personal y de los clientes. Es vital que el directorio y la gerencia trabajen juntos para presentar un liderazgo unido y diseñar un plan factible. Al desarrollar una estrategia de transformación, el equipo del directorio y de la gerencia debe:

- Evitar incluir a los inversores en potencia en el proceso de planeamiento estratégico hasta que la IMF haya determinado qué clase de inversores desea incluir;
- Organizar retiros del directorio y de la gerencia superior para discutir asuntos en profundidad, tomar decisiones sobre tópicos complejos y considerar la estrategia más apropiada para enfrentar cada etapa del proceso de transformación;
- Crear comités para canalizar la pericia interna y externa hacia el cumplimiento de ciertos trabajos o la resolución de problemas específicos;
- Emplear consultores independientes para asesorar al directorio y a la institución acerca de asuntos específicos, por ejemplo, un consultor con experiencia previa en banco central puede explicar cómo se presenta a las autoridades un estudio de factibilidad.

Relaciones Reglamentarias. Una de las más críticas funciones del directorio, durante el proceso de transformación, es forjar una fuerte relación con las autoridades reglamentarias. Esto ayudará al directorio a comprender las solicitudes de licencia y las nuevas reglas aplicables. También sirve a la función de educar a los reglamentadores acerca de la microfinanza, que es muy diferente del tipo de actividad financiera conocida. Una sólida relación con los miembros del directorio ayudará a aumentar el nivel de comodidad con la gobernabilidad de la institución. Esto es particularmente importante si los reglamentadores tuvieran dudas acerca de reglamentar las IMFs. Las directivas para establecer relaciones reglamentarias son:

- Reunirse con los funcionarios reglamentadores para discutir las ramificaciones de un cambio en la estructura legal tanto de la IMF como de cada miembro del directorio;
- Considerar visitas de observación por los miembros del directorio y los reglamentadores a las IMFs reglamentadas en otros países y tener oportunidades para discutir intereses con otros reglamentadores.

Cambios en la Composición del Directorio. Una IMF no puede asumir que su actual

directorio esté preparado para guiar a la institución en el proceso de transformación. Las siguientes directivas pueden preparar al actual directorio para una transformación venidera:

- Organizar un intenso esfuerzo de adiestramiento, incluyendo visitas o conversaciones con miembros de directorios de otras instituciones que ya hayan hecho un transición similar;
- Proporcionar oportunidades de adiestramiento externo para fortalecer la capacidad que se considera necesaria para la transición y que al presente hace falta a los miembros del directorio.

Con la adición de inversores propietarios es frecuentemente inevitable reestructurar la composición del directorio, en cuyo caso:

- Las directivas de reclutamiento en el Capítulo 2 pueden informar el proceso de reunir un equipo apropiado de directores que representen diferentes tipos de propietarios y habilidades;
- La selección de miembros del directorio debe excluir explícitamente a quienes buscan utilidades a corto plazo e incluir adiestramiento especial para educar a los candidatos acerca de las realidades de organizar una cartera de préstamos de microempresa;
- La pericia en microfinanzas debe ir más allá de la experiencia de los accionistas originales de la ONG.

Identificar Inversores.¹⁴ El directorio decide cuándo y cómo atraer nuevos inversores. Antes de iniciar contacto con posibles socios, el directorio debe:

- Buscar socios estratégicos que den ventaja a la IMF y reclutar de la mesa de negociación los inversores privados locales que no sean competidores;
- Vigilar la preparación de un contrato de accionistas que institucionalice decisiones tales como salidas estratégicas de socios que deciden separarse cuidando de proveer a la IMF de cierto control acerca de quién compra acciones;
- Preparar una resolución acerca de los términos de transferencia o venta, haciendo que la transacción sea transparente;
- Calcular los requerimientos de capital para hacer la transición deseada y evitar la sobrecapitalización, ya que el exceso de fondos podría dificultar que una IMF logre utilidades.

Relación entre una Institución Antigua y una Nueva. Hay poco acuerdo en cual es la mejor manera de definir la relación entre una ONG original y la nueva institución sin fines de lucro. Sin embargo, existe una recomendación que tenga amplio apoyo. Si la institución original continúa funcionando después de la transformación, es importante que haya un acuerdo en lo que cada institución debe y no debe hacer. Esto definirá límites para evitar conflictos de interés en el futuro, entre las dos instituciones.

Las IMFs que han hecho la transición deciden frecuentemente que la institución con fines de lucro asume todas las funciones financieras y que la institución sin fines de lucro

¹⁴ Ver "Principles and Practices of Microfinance Governance" por Rachel Rock, Maria Otero y Sonia Saltzman, para una mayor discusión de tipos de inversores y sus motivaciones específicas al invertir en IMFs. Microenterprise Best Practices, Development Alternatives Inc. Agosto 1998.

proporciona adiestramiento y/u otros servicios sociales. Si se dividen las funciones no hay problema en que los directores pertenezcan a ambos directorios. Sin embargo, estos deben comprender, claramente, el tiempo comprometido y estar dispuestos a servir la misión de ambas instituciones. El **Cuadro 5** describe cómo K-Rep separa las funciones financieras de las no financieras para crear K-Rep Bank.

Cuadro 5: Separación de las Funciones Financieras y No Financieras de K-Rep.

K-Rep transfirió los activos, pasivos y actividades de su División de Servicios Financieros para crear K-Rep Bank en 1999. La División de Servicios No Financieros de K-Rep continuó con la ONG matriz, K-Rep Development Agency, la que actuará como incubadora para dirigir nuevos servicios financieros, tales como movilización de ahorros rurales y financiamiento de servicios de salud para llegar a los segmentos de población más pobres. La ONG se desprenderá de sus actividades que puedan dar utilidades hacia nuevas instituciones con fines de lucro. Si bien K-Rep Bank puede beneficiarse en el futuro de algunos de los resultados de investigación, la agenda de la ONG no está ligada a los objetivos a largo plazo del banco. Además de la distinción de responsabilidades, las estructuras de propiedad y gobierno del banco aminorarán más los conflictos de interés entre las instituciones antigua y nueva. K-Rep Holdings, entidad matriz de K-Rep Development Agency, tendrá el 25 por ciento de propiedad de K-Rep Bank, resultando que solamente dos de los miembros del directorio de la ONG formarán parte del directorio de K-Rep Bank.

8.2 Conflictos de Interés

Los conflictos de interés son incidentes comunes y reales en los directorios de las IMFs. Los conflictos de interés no son, intrínsecamente, ilegales, no infieren, necesariamente, falta de integridad de parte del miembros del directorio correspondiente. Dado que las personas sirven, frecuentemente, en el directorio por su afiliación institucional, los directores terminarán con frecuencia representando dos instituciones – su empleador y la IMF – Esta situación puede llevar a conflictos.

Las IMFs no deben esperar formar un directorio en el que no ocurran conflictos de interés. Sin embargo, la IMF puede demandar claridad en la administración de estos conflictos. **Tabla 12** enumera varios conflictos de interés en potencia identificados por las IMFs así como sugerencias para resolverlos.

Tabla 12: Administración de Conflictos de Interés

Conflicto	Directivas para Resolución
Transacciones relativas a un miembro: Comprometerse en actividades en detrimento de una organización en cuyo directorio sirve esta persona a fin de beneficiar a otra organización o individuo relacionado	<p>Al entrar al directorio, cada nuevo director debe firmar un Código de Conducta acordando un compromiso principal a la IMF en todos los asuntos del directorio.</p> <p>Los nuevos directores deben completar un "formulario de conflicto de interés" que lista todos los posibles conflictos y afiliaciones entrecruzadas</p> <p>Los miembros con conflictos de interés reconocidos acerca de un asunto dado, deben excusarse de votar sobre tal asunto</p> <p>Si un miembro del directorio no ha sido claro acerca de un conflicto de interés que ha causado daño a la IMF el directorio debe pedirle que renuncie</p>
Nepotismo: Contratar miembros de familia para llenar un cargo dentro de la institución	<p>Permitir que la contratación tenga lugar solo si el candidato cumple los criterios y objetivos de contratación determinados para miembros que no son de la familia</p> <p>Establecer políticas de no dar información reservada a un miembro de la familia para proporcionar un equilibrio en tal relación</p>
Préstamos internos: Proporcionar préstamos a los miembros del directorio	No permitir o aplicar límites estrictos para el máximo de montos de préstamos, documentación transparente y documentos de aprobación
Trampolin: Usar de una posición para avanzar en aspiraciones políticas o para postularse para cargo político	El miembro del directorio debe renunciar antes de aspirar a tales fines o debe pedirle que renuncie al directorio
Competencia: Las instituciones que tienen miembros comunes en el directorio comienzan a competir	Miembros del directorio deben renunciar a uno de los directorios
Relaciones Múltiples: Los accionistas internacionales son también proveedores de asistencia técnica o de servicios financieros	<p>Considerar la asistencia técnica de los accionistas solamente después de la consolidación de una IMF en transformación y entonces en base de caso por caso</p> <p>Incluir a diferentes personas en los equipos de asistencia técnica y en el directorio</p> <p>Establecer políticas para tratar posibles conflictos de interés e incluir las políticas en el acuerdo de accionistas</p>
Dominio de la ONG: La mayoría de los accionistas de ONG adelantan la agenda de su institución	Limitar el poder mediante principios establecidos en los estatutos o en el contrato de accionistas

8.3 Cómo Enfrentar Situaciones Difíciles

En una atmósfera de rápido crecimiento y frecuente cambio, los asuntos resultan más complejos y desafiantes. Las medidas preventivas más bien que las prescriptivas, son, usualmente, mejores para enfrentar situaciones difíciles. La lista que sigue muestra diez situaciones comunes que presentan dificultades para los directorios y guías recomendadas para prevenirlas o enfrentarlas.

- a) Baja moral del personal y continuos cambios:
 - Auspiciar actividades sociales en las que los miembros del directorio y el personal puedan relacionarse para conocerse mejor y apreciar las perspectivas mutuas;
 - Invitar a un especialista externo para hacer una evaluación del clima organizativo bajo un comité *ad-hoc* del directorio;
 - Identificar el problema y ordenar que el director gerente responda rápidamente.
- b) Información incompleta o manipulada:
 - Requiere un diagnóstico de una tercera parte (CAMEL, agencia de revisión de índices, auditoría especial) que informe directamente a un comité permanente del directorio;
 - Entrenar al personal y a la gerencia para que comprendan sus responsabilidades para mantener la integridad de información: no se debe alterar la información ni encubrir problemas;
 - En una crisis, llevar el caso a la asamblea general o a un grupo más grande de accionistas.
- c) Fraude:
 - Institucionalizar un proceso regular de auditoría interna de manera que una auditoría sea vista como normal y no cree desconfianza.
 - Establecer un fuerte sistema de control interno con auditorías regulares;
 - Formar un comité de auditoría que reciba y revise informes y apoye a la gerencia en tomar las acciones apropiadas;
 - Enjuiciar a quienes cometan actos fraudulentos.
- d) Manipulación de información o confabulación entre el director gerente y el presidente:
 - Crear un comité ejecutivo del directorio que se reúna con más frecuencia que el directorio en pleno.
 - Asegurar que la responsabilidad para la toma de decisiones no esté concentrada en el presidente o en el director gerente;
 - Pedir la renuncia de ambas partes si éstas son culpables de engaño intencional.
- e) Recomendaciones del personal y del directorio para préstamos de microfinanzas:
 - Prohibir, claramente, en las políticas y procedimientos de la institución;
 - En casos excepcionales, el directorio puede convenir en otorgar un préstamo con el 100% de garantía escrita del personal o de un miembro del directorio que aboga por el

cliente.

- f) El directorio es incapaz de lograr consenso:
- Asegurar la existencia de políticas que aclaren el papel del presidente en tales casos.
 - Mantener un número impar de directores.
- g) Visión distinta, directorio versus gerencia:
- Establecer un comité del directorio que resuelva asuntos.
- h) Choque de cultura institucional frente a filosofías de lucro y no lucro durante una transformación;
- Crear un comité para la transformación que consista de miembros del directorio y personal que supervise el adiestramiento de dicho personal, componente clave de la transformación;
 - Atraer "banqueros" al directorio y entrenar otros miembros en los conocimientos financieros y de negocios requeridos para la comercialización;
 - Asegurarse que los banqueros estén al tanto de las inquietudes sociales y de la filosofía sin fines de lucro de otros miembros;
 - Asegurarse que los miembros del directorio participen de una visión y misión comunes.
- i) Juicio Legal:
- Establecer una política acerca de este asunto. Por ejemplo, la IMF podría convenir en cubrir los gastos legales si se considera que el comportamiento está en línea con el debido cumplimiento de las responsabilidades institucionales; si se considera que el comportamiento fué impropio, se podría pedir al miembro del directorio que renuncie y no se cubrirán los gastos legales;
 - Todos los principales asuntos en litigio deben ser revisados conjuntamente por el directorio y la gerencia con un comité *ad-hoc*;
 - El directorio debe tener asesor legal, sea un miembro del directorio o sea contratado de afuera.
- j) Deterioro de la calidad de la cartera:
- El directorio y la gerencia deben enfrentarlo de inmediato;
 - Utilizar sistemas de alarma temprana para detectar y reaccionar tan pronto como sea posible;
 - Asegurarse de que los últimos adelantos y descubrimientos de la industria sean registrados e informados en base regular;
 - Contratar un consultor externo, si fuera necesario, para resolver el problema.

8.4 Cómo Enfrentar Personalidades Difíciles

A continuación se enumeran cinco tipos de personalidad que presentan dificultades para los directorios y las directivas recomendables para tratarlos.

- a) Director gerente dominante o controlador:
 - Tener políticas claras para tratar los asuntos antes de que surjan los problemas;
 - Interesar a otros miembros del equipo gerencial en las reuniones de directorio y comité para evitar el predominio de una sola opinión sobre el asunto;
 - Recordar que ser dominante no es necesariamente malo; puede ser útil durante situaciones difíciles, pero el directorio debe ser cuidadoso y escuchar más de una voz y no resultar complaciente;
 - Diseñar mecanismos (auditoría interna, revisiones por terceras partes, evaluaciones, etc.) para obtener información acerca de operaciones mediante evaluaciones independientes.
- b) Presidente dominante del directorio:
 - Rotar el cargo o instituir períodos límites renovables;
 - Crear un comité ejecutivo que pueda cumplir un papel más activo de consejero al presidente.
- c) Accionista principal:
 - Define roles en el acuerdo de accionistas;
 - Separa del voto los asuntos de propiedad, distingue entre acciones con voto y acciones sin voto;
 - Recluta inversores con el mismo sentido de misión; incluye el derecho de primer rechazo a los propietarios originales en los acuerdos de accionistas.
- d) Falta de participación del directorio:
 - Definir claramente los requisitos de asistencia y las responsabilidades de los miembros del directorio;
 - Interesar a los miembros en comités del directorio y apoyar estos comités de manera que funcionen bien;
 - Considerar la creación de una junta asesora en la que puedan servir personas de alta influencia con menores requisitos de participación.
- e) Miembros discordantes del directorio:
 - Interesarlos en comités y en otros trabajos que ayuden a ganar comprensión en la complejidad de los asuntos y comprometerse a encontrar soluciones razonables;
 - Si bien es bueno tener “un abogado del diablo” en el directorio, si un miembro obstaculiza las operaciones del directorio, no reelgirlo en las elecciones anuales o mediante un plazo límite no renovable.

APENDICE A – ORADORES EN LA CONFERENCIA SOBRE GOBERNABILIDAD

Conferencia Sobre “Gobernabilidad Efectiva de las Instituciones de Microfinanzas”

18 a 20 de octubre de 1998 – Washington, D.C.

LISTA DE ORADORES – INTRODUCTORES

Conferencia sobre “Gobernabilidad Efectiva de las Instituciones de Microfinanzas”
18 a 20 de octubre de 1998 Washington, D.C.

Introducidos en la Reunión Plenaria

Presidente de la Asamblea (Moderador):

Ira Lieberman
Manager, Private Sector Development
The World Bank
1818 H Street NW
Washington, D.C. 20433
USA
Tel. (202) 473-8105
Fax (202) 522-3742
Email ilieberman1@worldbank.org

Bienvenida:

Jan Piercy
US Executive Director
The World Bank
1818 H Street, NW
Washington, D.C. 20433
USA
Tel. (202)458-0110
Fax (202) 477-2967
Email jpiercy@worldbank.org

¿Porqué la Gobernabilidad?

Martin Connell
President
Calmeadow
365 Bay Street, Suite 600
Toronto, Ontario M5H2V1
Canada
Tel. (416) 362-9670
Fax (416) 362-0769
Email martin@ace-bakerv.org

Presentación del Premio “Pionero”:

Maria Otero
Executive Vice President
ACCION International
733 15th Street, Suite 700
Washington, D.C. 20005
USA
Tel. (202) 393-5113
Fax (202) 393-5115
Email mariab@hers.com

Panel de Prácticas Efectivas de Gobernabilidad

Mary A. Houghton
President
Shorebank Corporation
7054 S. Jeffery Blvd.
Chicago, IL 60649
USA
Tel. (773) 753-5702
Fax (773) 493-6609
Email mary_houghton@sbk.com

Maria Otero
Executive Vice President
ACCION International
733 15th Street, Suite 700
Washington, D.C. 20005
USA
Tel. (202) 393-5113
Fax (202) 393-5115
Email mariab@hers.com

Nancy Barry
President
Women's World Banking
8 West 40th Street
New York, NY 10018
USA
Tel. (212) 768-8513
Fax (212) 768-8519
Email nbarry@swwb.org

Panel de Asuntos de Gobernabilidad

David Wright
Senior Advisor
Enterprise Group, Dept. for International Dev.
94 Victoria Street
London SW 1E 5JL, United Kingdom
Tel. 44-171-917-7000
Fax 44-171-917- 0797
E-mail d-wright@dfid.gtnet.gov.uk

Michael Chu
President and CEO
ACCION International
120 Beacon Street
Somerville, MA 02143
Tel. (617) 492-4930
Fax (617) 876-9509
Email mchu@accion.org

Panel Experto en Gobernabilidad

Hermann Krutzfeldt
Managing Director
Banco Solidario, S.A.
Nicolas Acosta #289
P.O. Box 13176, La Paz
Bolivia
Tel. 591-2-392-810
Fax 591-2-391-941
E-mail hkrutzfeldt@bancosol.com.bo

James Boomgard
Group Vice President, DAI
7250 Woodmont Avenue, Suite 200
Bethesda, MD 20814
Tel. 301 718-8699
Fax 301-718-8239
Email james_boomgard@dai.com

Sintesis de Grupos de Trabajo

Robin Young
Managing Director, MBP, DAI
7250 Woodmont Avenue, Suite 200
Bethesda, MD 20814
Tel. 301 718-8699
Fax 301-718-8239
Email robin_young@dai.com

Anita Campion, Director
MicroFinance Network
733 15th St. NW, Suite #700
Washington, D.C. 20005
Tel. 202-347-2953, Fax 347-2959
E-mail acampion@sysnet.net

Kimanthi Mutua
Managing Director
K-Rep
Ring Road, Kilimani
P.O. Box 39312, Nairobi
Kenya
Tel. 254-2-722-792
Fax 254-2-711-645
E-mail Kimanthi@arcc.or.ke

Rosalind Copisarow
President
Rebuilding Society Network
115 Hamstead Rd.
Handsworth, Birmingham
UK
Tel. 44-121-523-6886
Fax 44-121-554-7117
Email icof@icof.co.uk

Katherine McKee
Director, Office of Microenterprise Development
USAID
1300 Pennsylvania Ave. NW, Rm.2.11-011
Washington, D.C. 20523
Tel. (202) 712-5578
Fax (202) 216-3228
Email kmckee@usaid.gov

Craig Churchill,
Director, Research and Microlending Operations
Calmeadow
733 15th Street, Suite 700
Washington, D.C. 20005
Tel. (202) 347-0039
Fax (202) 347-2959
E-mail craig_churchill@msn.com

Líderes de Discusión de Grupos de Trabajo

Ira Lieberman
Manager, Private Sector Development
The World Bank
1818 H Street NW
Washington, D.C. 20433
USA
Tel. (202) 473-8105
Fax (202) 522-3742
E-mail ilieberman1@worldbank.org

Rosalind Copisarow
President
Rebuilding Society Network
115 Hamstead Rd.
Handsworth, Birmingham
UK
Tel. 44-121-523-6886
Fax 44-121-554-7117
Email icof@icof.co.uk

Nancy Truitt
Senior Advisor
Truitt Enterprises
New York, NY
USA
Tel. (212) 421-3326
Fax
Email ntruitt@tinker.org

Martin Connell
President
Calmeadow
365 Bay Street, Suite 600
Toronto, Ontario M5H2V1
Canada
Tel. (416) 362-9670
Fax (416) 362-0769
Email martin@ace-bakery.org

Monica Brand
Director Program Evaluation
ACCION International
733 15th Street, Suite 700
Washington, D.C. 20005
USA
Tel. (202) 393-5113
Fax (202) 393-5115
Email monica.brand@alumni.stanford.org

Carlos Castello
VP for Latin American Operations
ACCION International
120 Beacon Street
Somerville, MA 02143
USA
Tel. (617) 492-4930
Fax (617) 876-9509
Email ccastello@accion.org

Maria Otero
Executive Vice President
ACCION International
733 15th Street, Suite 700
Washington, D.C. 20005
USA
Tel. (202) 393-5113
Fax (202) 393-5115
Email mariab@hers.com

Jeffrey Poyo
Technical Director
Development Alternatives Inc. (DAI)
7250 Woodmont Avenue, Suite 200
Bethesda, MD 20814
USA
Tel. 301 718-8699
Fax 301-718-8699
Email jeff_poyo@dai.com

Henry Jackelen
Director
UNDP-BDP/PSDP
336, E. 45th St., 1 UN Plaza
New York, NY 10017
USA
Tel. 212-906-3644
Fax 212-906-3655
Email henry.jackelen@undp.org

APENDICE B – PARTICIPANTES EN LA CONFERENCIA SOBRE GOBERNABILIDAD

**Conferencia Sobre “Gobernabilidad Efectiva de las Instituciones de Microfinanzas”
18 a 20 de octubre de 1998 – Washington, D.C.**

LISTA DE PARTICIPANTES

Conferencia sobre "Gobernabilidad Efectiva de las Instituciones de Microfinanzas"
18 a 20 de octubre de 1988 – Washington, D.C.

F.H. Abed
Executive Director
BRAC
66 Mohakhali C.A.
Dhaka 1212
Bangladesh
Tel: 880-2-411-542
Fax: 880-2-883-542
E-mail: general@brac.bdmail.net

Cesár Alarcon
Director Ejecutivo
FED
9 de Octubre, #1212 y Colón
Apartado 17-01-2529, Quito
Ecuador
Tel: 5932-547-864
Fax: 5932-509-084
E-mail: fed@ecuanex.net.ec

Arturo Aleman
Board Member
Funadeh
Colonia El Pedregal B31 Calle 3 Boulevard
Los Torres
San Pedro Sula
Honduras
Tel: 504-566-3027
Fax: 504-566-3667
E-mail: funadeh@simon.itertel.hn

Jaime B. Aristotle Alip
Chair
CARD Bank
20 M.L. Queaon Street, City Subdivision
San Pablo City 4000
Philippines
Tel: 6349-562-7772
Fax: 6349-562-0009
E-mail: Card@msc.net.ph

Javier Alvarado Guerrero
Research
CEPES
Av. Salauerry 818, Lima 11
Lima
Peru
Tel: 51-1-433-6610
Fax: 51-1-433-1744
E-mail: javier@cepes.org.pe

Juan Alvaro Munguia
President of the Board
FAMA
Apartado 3695 De Montoya 3 1/2 abajo
contigua a Firestone
Managua
Nicaragua
Tel: 505-268-4826
Fax: 505-266-5292
E-mail: accion@ns.tmx.com.ni

Misgana Amelga
Consultant
DPI
5021 Seminary Rd., #614
Alexandria, VA 22311
USA
Tel. 703-391-8562
Fax 703-567-1052
E-mail pid1@erols.com

Fernando Anker
President, PPF PRODEM, SA
PRODEM
Calle Pedro Salazar
No. 509 Sopocachi, La Paz
Bolivia
Tel. 591-2-419 323
Fax 591-2-418148
E-mail prodemebo@bo.net

Julio Raul Asencio
Board President
Genesis Empresarial
5 Avenida A 13-51, Zona 9
Guatemala City
Guatemala
Tel. 5023-392-246
Fax 5023-321-364
E-mail genesisempre@guate.net

Sam Dennis Awyoy
Board Member
(SSBE)
Church House, Ground Floor
PO box 45009, Nairobi
Kenya
Tel. 336510/222392
Fax 224463

Rene Azokli
Director-General
PADME
Carre 647, Quartier Cadjehoun, Rue de la
Polyclinique des Cocotiers
Carre 647, Cadjehoun, Rue de la Polyclinique
Cocotiers, 08 B.P. 712 Tri-Postal, Cotonou
Benin
Tel. 229-30-30-47
Fax 229-30-23-78
E-mail padme@bow.intnet.bj

Nancy Barry
President
Women's World Banking
8 West 40th Street
New York, NY 10018
USA
Tel. (212) 768-8513
Fax (212) 768-8519
Email nbarry@swwb.org

Tidiane Barry
National Director
PRIDE/VITA
33 Blvd. De Commerce, B.P. 4507
Conakry
Guinea
Tel. 224-41-4830
Fax 224-454517
E-mail tidiane.pride@eti-bull.net

Eduardo Bazoberry
Executive Director
PRODEM
Calle Pedro Salazar
No. 509 Sopocachi, La Paz
Bolivia
Tel. 591-2-419 323
Fax 591-2-353-438
E-mail prodem@bo.net

Alexis Beggs
Project Coordinator for Organizational
Governance
Opportunity International-Australia
Level 3, 175 Macquarie St.
Sidney
Australia
Tel. 61-2-9720-5540
Fax 61-2-9233-7144
E-mail abeggs@opportunity.org.au

Shari Berenbach
Executive Director
Calvert Social Investment Foundation
4550 Montgomery Avenue
Bethesda, MD 20814
USA
Tel. 301-951-4895
E-mail shari.berenbach@calvertgroup.com

James Boomgard
Group Vice President
Development Alternatives Inc. (DAI)
7250 Woodmont Avenue, Suite 200
Bethesda, MD 20814
USA
Tel. 301 718-8699
Fax 301-718-8239
Email james_boomgard@dai.com

Monica Brand
Director Program Evaluation
ACCION International
733 15th Street, Suite 700
Washington, D.C. 20005
USA
Tel. (202) 393-5113
Fax (202) 393- 5115
Email monica.brand@alumni.stanford.org

Isaac Btsh
Board Member
Multicredit Bank
Via Espanol, No. 127, Edificio Prosperidad
Panama City
Panama
Tel. 507-267-0188
Fax 507-264-4014

Edgar Bucaro
Director Ejecutivo
Genesis Empresarial
5 Avenida A 13-51, Zona 9
Guatemala City
Guatemala
Tel. 5023-392-246
Fax 5023-321-1364
E-mail genesisempre@guate.net

David T. Bussau
Member, Board of Trustees
TSPI
2370 Antipolo St., Guadalupe Nuevo, Makati,
P.O. Box 12690, Emerald Avenue
Pasig, Manila
Philippines
Tel. 632-892-5614
Fax 632-892-8389
E-mail tspi@wtouch.net

Matt Buzby
Development Alternatives Inc. (DAI)
7250 Woodmont Avenue, Suite 200
Bethesda, MD 20814
USA
Tel. 301 718-8699
Fax 301-718-8239
Email matt_buzby@dai.com

Jose Benito Cabello Zul
Director General
ADMIC Nacional, AC
Trevino 445 Pte.
Monterrey, Nuevo Leon
Mexico
Tel. 528-3-746322
Fax 528-3-746313

Barbara Calvin
Director, International Operations
Calmeadow
365 Bay Street, Suite 600
Toronto, Ontario M5H 2V1
Canada
Tel. (416) 362-9670
Fax (416) 362-0769
E-mail international@calmeadow.org

Modibo Camara
Microfinance Specialist
World Bank, CGAP
1818 H St NW, Room Q4-001
Washington, D.C. 20433
USA
Tel. 202-473-6827
Fax 202-522-3744
E-mail MCamara@worldbank.org

Jonathan Campaigne
Executive Director
PRIDE Africa
100 North Pitt Street, Suite 202
Alexandria, VA 22314
USA
Tel. 703-519-7778

Anita Campion
Director
MicroFinance Network
733 15th St. NW, Suite #700
Washington, D.C. 20005
USA
Tel. 202-347-2953
Fax 202-347-2959
E-mail acampion@sysnet.net

Carlos Castello
VP for Latin American Operations
ACCION International
120 Beacon Street
Somerville, MA 02143
USA
Tel. (617) 492-4930
Fax (617) 876- 9509
E-mail ccastello@accion.org

Deborah Caul
Project Manager
Chemonics International
1133 15th Street, NW, Suite 600
Washington, D.C. 20036
USA
Tel. (202)955-7452
Fax (202)955-7550
E-mail dcaul@chemonics.com

In Channy
General Manager
ACLEDA
132, Street 163, Tuol Tumpung I
P.O. Box 1149 Phnom Penh
Cambodia
Tel. 855 23 364 619
Fax 855 23 364914
E-mail acledda@forum.org.kh

Greg Chen
World Bank, CGAP
1919 Pennsylvania Ave. NW, 4th Floor
Washington, D.C. 20434
USA
Email Gchen@worldbank.org

Shafiqul Haque Choudhury
Chief Executive
Assoc. for Social Advancement
23/3, Block-B, Khilji Road
Mohammedpur, Dhaka-1207
Bangladesh
Tel. 880-2-316-375
Fax 880-2-811-175
E-mail asa@bd.drik.net

Robert Peck Christen
Advisor
World Bank, CGAP
1818 H St. NW
Washington, D.C. 20433
USA
Tel. 202-458-7488
Fax 202-522-3744
E-mail rpchrstn@mailnet.rdc.cl

Michael Chu
President and CEO
ACCION International
120 Beacon Street
Somerville, MA 02143
USA
Tel. (617) 492-4930
Fax (617) 876-9509
E-mail mchu@accion.org

Craig Churchill
Director, Research and Microlending Operations
Calmeadow
733 15th Street, Suite 700
Washington, D.C. 20005
USA
Tel. (202) 347-0039
Fax (202) 347-2959
E-mail craig_churchill@msn.com

Heather A. Clark
Director MicroStart
United Nations Development Program (UNDP)
1 United Nations Plaza, UH-8th Floor
New York, NY 10017
USA
Tel. 212-906-3641
Fax 212-906-3655
E-mail heather.clark@undp.org

Martin Connell
President
Calmeadow
365 Bay Street, Suite 600
Toronto, Ontario M5H2V1
Canada
Tel. (416) 362-9670
Fax (416) 362-0769
E-mail martin@ace-bakery.org

German Contreras
President, Board of Directors
FINAMERICA S.A.
Calle 16 # 6-66 Piso 32
Bogota
Colombia
Tel. 571-243-1004
Fax 571-336-6030
E-mail famerica@latino.net.co

Rosalind Copisarow
President
Rebuilding Society Network
115 Hamstead Rd.
Handsworth, Birmingham
UK
Tel. 44-121-523-6886
Fax 44-121-554-7117
Email icof@icof.co.uk

Rosana Corona
Director
ACCION International
120 Beacon Street
Somerville, MA 01243
USA
Tel. 617-492-4930
Fax 617-876-9509

Margarita Correo Henao
Presidenta del Consejo de Administracion
Cooperativa - Emprender
Carrera 33 No. 89-68
Barrio La Castellana, SantaFe de Bogota
Colombia
Tel. 57-1-618-0394
Fax 57-1-618-0483
E-mail emprende@latino.net.co

Octavio Cortes
Vice Presidente
CHISPA, c/o MEDA Nicaragua
Bello Horizonte
Iglesia Pio X, 2 C. sur, 1 c. abajo, Managua
Nicaragua
Tel. 505 248-6155
Fax 505-522-4478
E-mail ocortes@ibw.com.ni

Lynne Curran
Senior Associate
ACCION International
120 Beacon Street
Somerville, MA 02143
USA
Tel. (617) 492-4930
Fax (617) 876-9509
Email lcurran@accion.org

Rustam Dachlan
Managing Director
BRI Unit Desa
Jl Jenderal Sudirman No.44- 48
P.O. Box 1094, Jakarta 10210
Indonesia
Tel. 62-21-251-0311
Fax 62-21-251-0314
E-mail brunit@ibm.net

Christine Dadson
Executive Director
Citi Savings and Loans
P.O. Box 353
Accra
Ghana
Tel. 233-21-772-409
Fax 233-21-722-409
E-mail citisl@africaonline.com.gh

Carlos Danel
Co-Executive Director/Board Member
Compartamos
Reforma 1110, Lomas de Chapultepec CP 11000
Mexico Distrito Federal
Mexico
Tel. 525-202-1633
Fax 525-202-1633 Ext.178
E-mail g nueva@netra.net.mx

David Dao
Chef Comptable et Financier
Kafojiginew
Route de la CMDT, B.P. 47
Koutiala
Mali
Tel. 223-64-00-11
Fax 223-64-00-11

Sandra H. Darville
Senior Investment Officer
Multilateral Investment Fund (BID)
1300 New York Ave., NW
Washington D.C. 20005
USA
Tel. 202-942-8124
Fax 202-942-8291
E-mail sandra@iadb.org

Clara De Akerman
President
Fundacion WWB Colombia
Calle 16 Norte, 4N-83
Cali
Colombia
Tel. 572-661-5699
Fax 572-667-1677
E-mail fwwbcoll@emcali.net.co

Josais de la Cruz
Executive Director
TSPI
#2370 Antipolo St., Guadalupe Nuevo, Makati
P.O. Box 12690, Emerald Avenue, Pasig, Manila
Philippines
Tel. 632-892-5614
Fax 632-892-8389
E-mail edo@pworld.net.ph

Norberto R. Delgado
Director Ejecutivo
Multicredit Bank
Via Espanol, No. 127, Edificio Prosperidad
Panama City
Panama
Tel. 507-267-0188
Fax 507-264-4014

Dominique Dubois
Associate, Policy and Publications
ACCION International
733 15th Street, Suite 700
Washington, D.C. 20005
USA
Tel. (202) 393-5113
Fax (202) 393- 5115
Email acciondc@hers.com

Nabil A. El Shami
Executive Director
Alexandria Business Association
52 El Horeya Avenue
Alexandria
Egypt
Tel. 20-3-482-5518
Fax 20-3-482-9576
E-mail nelshami@dataxprs.com.eg

Victor Gallareta Encinas
Coordinator de Credito
Fondo Peru-Canada
av. Salaverry 3075, Lima 27
Lima
Peru
Tel. 51-1-264-1964
Fax 51-1-264-3454
E-mail vgallarreta@fpc.org.pe

Raymond Fafoumi
President
PADME
Carre 647, Quartier Cadjehoun, Rue de la
Polyclinique des Cocotiers
08 B.P. 712 Tri-Postal, Cotonou
Benin
Tel. 229-30-30-47
Fax 229-30-23-78
E-mail padme@bow.intnet.bj

Adriana Franco
Intern
ACCION International
733 15th Street, Suite 700
Washington, D.C. 20005
USA
Tel. (202) 393-5113
Fax (202) 393- 5115

Cheryl Frankiewicz
Microenterprise Policy Institute
Calle Cobija 401 (Esq. Republicuetas)
Santa Cruz
Bolivia
Tel. 5913-321-551
Fax 591-332-1552
E-mail ipm@3millinium.com

Peter Frohmader
President of the Board
Funadeh
Colonia El Pedregal B31 Calle 3 Boulevard Los
Torres
San Pedro Sula
Honduras
Tel. 504-566-3027
Fax 504-566-3667
E-mail funadeh@simon.itertel.hn

Jose Galindo
Director, International Operations
Banco Solidario Enlace
Cesar Borja Lavayen y Juan Pablo Sanz Edificio
Viscaya II Torre Sur 10* Piso
Quito
Ecuador
Tel. 5932-259-310
Fax 5932-449-561
E-mail bcosolid@enlace.fin.ec

Felix Gbadhovi
Secetaire du Conseil d'Administration
FECECAM
08 B.P. 0843 Tri-Postal
Cotonou
Benin
Tel. 229-31-51-29
Fax 229-31-58-82

Geoffrey R. Geurts
Consultant
3040 Idaho Ave. NW #508
Washington, D.C. 20016
USA
Tel. 202-244-5082
E-mail grg9@columbia.edu

Judy Gilmore
Bureau for Latin America and the Caribbean
USAID
1300 Pennsylvania Ave. NW
Washington, D.C. 20523
USA
Tel. 202-712-5353
Email jgilmore@usaid.gov

Gaye Gnagna
Board Member
ACEP
35 Avenue Bourguiba
B.P. 5817, Dakar
Senegal
Tel. 221-825-29-32/3
Fax 221-825-29-35
Email acep@telecom.plus.sn

Steve Gross
Vice-President Latin American Relations
ACCION International
120 Beacon Street
Somerville, MA 02143
USA
Tel. (617) 492-4930
Fax (617) 876-9509
E-mail sgross@accion.org

Diego Guzman
Director Ejecutivo
Cento ACCION Microempresarial
Carrera 34, No. 91-23
Santafe de Bogota
Colombia
Tel. 611-5067/218-7837
Fax 611-5029
E-mail accion@latino.net.co

Amin Gwaderi
PRIDE Africa
100 North Pitt Street, Suite 202
Alexandria, VA 22314
USA
Tel. 703-519-7778

Annie Harper
Consultant
SANFI
USA
Tel. 202-667-2053
E-mail annieharpe@aol.com

Paul Healey
Consultant
4800 Fremont Ave. S.
Minneapolis, MN 55409
USA
Tel. 612-822-9238

Bridget Helms
CGAP
The World Bank, CGAP
1818 H Street, NW
Washington, D.C. 20433
USA
Tel. 202-458-4459
Fax 202-522-3744
E-mail bhelms@worldbank.org

Claudio Higuera Martinez
Gerente
Cooperativa - Emprender
Carrera 33 No. 89-68
Barrio La Castellana, Santafe de Bogota
Colombia
Tel. 57-1-618-0394
Fax 57-1-618-0483
E-mail emprende@latino.net.co

Mary A. Houghton
President
Shorebank Corporation
7054 S. Jeffery Blvd.
Chicago, IL 60649
USA
Tel. (773) 753-5702
Fax (773) 493-6609
E-mail mary_houghton@sbk.com

Juan Pablo Iribarne
Microfinance Operations Supervisor
FONCAP
Avenida Paseo Colón 315, 6 piso A
Buenos Aires
Argentina
Tel. 541-345-0621/2/3/4
Fax 541-343-9284
E-mail jiribarne@foncap.com.ar

Dennis Isidro
President
TSPI
#2370 Antipolo St., Guadalupe Nuevo, Makati
P.O. Bo 12690, Emerald Ave., Pasig, Metro,
Manila
Philippines
Tel. 632-892-5614
Fax 632-892-8389
E-mail dsisidro@wtouch.com.ph

Henry Jackelen
Director
UNDP-BDP/PSDP
336, E. 45th St., 1 UN Plaza
New York, NY 10017
USA
Tel. 212-906-3644
Fax 212-906-3655
E-mail henry.jackelen@undp.org

Dr. Anicca Jansen
Economist
USAID
1300 Pennsylvania Ave. NW
Washington D.C. 20523-2110
USA
Tel. 202-712-5633
Fax 202-216-3228
E-mail ajansen@usaid.gov

Pedro Jiménez
Executive Vice President
BancoADEMI
Av. Pedro Henríquez Ureña No. 78, Apartado
Postal 2887
Santo Domingo
Dominican Republic
Tel. 809-683-0203
Fax 809-227-8584

S.H. Kabir
Chairman
BRAC
66 Mohakhali C.A.
Dhaka 1212
Bangladesh
Tel. 880-2-411-542
Fax 880-2-883-542
E-mail general@brac.bdmail.net

Madeleine Klinkhamer
Microfinance Consultant
Freelance Consultants
Prof. Lorentzlaan 70
Zeist
Netherlands
Tel. 31-65-515-0242
Fax 31-20-673-4808
E-mail gp97klin@mail.duke.edu

M. Koukponou
Executive Secretary
FECECAM
08 B.P. 0843 Tri-Postal
Cotonou
Benin
Tel. 229-31-51-29
Fax 229-31-58-82

Hermann Krutzfeldt
Managing Director
Banco Solidario, S.A.
Nicolas Acosta #289
P.O. Box 13176, La Paz
Bolivia
Tel. 591-2-392-810
Fax 591-2-391-941
E-mail hkrutzfeldt@bancosol.com.bo

M. Uday Kumar
Managing Director
SHARE
"Shekinah" 12-13-680 - Nagarjuna Nagar,
Tarnaka
Hyderabad 500 017
India
Tel. 91-40-717-3548
Fax 91-40-717-3558
E-mail share@hd1.vsnl.net.in

Carlos Labarthe
Executive Director/Board Member
Compartamos
Reforma 1110, Lomas de Chapultepec CP 11000
Mexico Distrito Federal
Mexico
Tel. 525-202-1633
Fax 525-202-1633 Ext.178
E-mail gnueva@netra.net.mx

Ira Lieberman
Manager, Private Sector Development
The World Bank
1818 H Street NW
Washington, D.C. 20433
USA
Tel. (202) 473-8105
Fax (202) 522- 3742
E-mail ilieberman1@worldbank.org

Camilo Lluberes
President
BancoADEMI
Av. Pedro Henriquez Urena No. 78, Apartado
Postal 2887
Santo Domingo
Dominican Republic
Tel. 809-683-0203
Fax (809) 227-8584

Mayoro Loum
Director General
ACEP
35 Avenue Bourguiba
B.P. 5817, Dakar
Senegal
Tel. 221825-29-32/3
Fax 221-825-29-35
E-mail acep@telecom-plus.sn

M. Machado
Senior Deputy Managing Director
Hattan Bank
285 Galle Road, Colombo 04
Sri Lanka
Tel. 94-1-502-822
Fax 94-1-503-907
Email machado@sri.lanka.net

Francisco Madrid Reyes
Director Ejecutivo
Funadeh
Colonia El Pedregal B31 Calle 3
Boulevard Los Torres
San Pedro Sula
Honduras
Tel. 504-566-3027
Fax 504-566-2555
E-mail funadeh@simon.itertel.hn

Matome Patrick Malatji
Board Member
Small Enterprise Foundation
P.O. Box 212
Tzaneen 0850
South Africa
Tel. 27-15-307-5837
Fax 27-15-307-2977
E-mail sef@pixie.co.za

Mohini Malhotra
Operations Manager, CGAP Secretariat
The World Bank, CGAP
1818 H Street NW, Room G4101
Washington, D.C. 20433
USA
Tel. (202) 473-3788
Fax (202) 522- 3744
E-mail mmalhotra1@worldbank.org

Rashid Malima
General Manager
PRIDE Tanzania
422 Serengetti Wing AICC
PO Box 13900, Arusha
Tanzania
Tel. 255-57-2945
Fax 255-57-4050
E-mail malima@users.africaonline.co.ke

Nello Mancianti
Director Ejecutivo
Fundacion Ecuatoriana de Desarrollo
9 de Octubre #1212 y Colon
Apartado 17-01-2529, Quito
Ecuador
Tel. 593-2-547-864
Fax 593-2-509-864
E-mail fed@ecuanex.net.ec

Diane Martel
Program Officer
Developpement International Desjardins
150 ave. des Commandeurs, Levis Desjardins
Levis Quebec, G6V6P8
Canada
Tel. 418-835-2400
Fax 418-833-0742
E-mail dmartel@did.qc.ca

Daniel Martinez
Director
Katalysis/Honduras
Apartado Postal 15001
Tegucigalpa
Honduras
Tel. 504-220-5231
Fax 504-220-5233
E-mail katrfohon@mayanet.hn

Katherine McKee
Director, Office of Microenterprise Development
USAID
1300 Pennsylvania Ave. NW, Rm.2.11-011
Washington, D.C. 20523
USA
Tel. (202) 712-5578
Fax (202) 216-3228
Email kmckee@usaid.gov

Ngwiza Mnkandla
Managing Director
Zambuko Trust
Box 1183
Harare
Zimbabwe
Tel. 263-4-333-692
Fax 263-4-333-641
E-mail zambukohe@baobab.cszim.co.zw

Jose Manuel Montaña
President
FINAMERICA S.A.
Calle 16 # 6-66 Piso 32
Bogota
Colombia
Tel. 571-243-1004
Fax 571-336-6030
E-mail famerica@latino.net.co

Manuel Montoya
Director Gerente General
Mibanco, Banco de la Microempresa
Paseo Colon No 280
Lima 1
Peru
Tel. 51 1 424-4646
Fax 51 1 424-2913
E-mail mibanco@mibanco.com.pe

Theresa Moyo
Director
Zambuko Trust
c/o Economics Department,
University of Zimbabwe
Box MP167, Mt. Pleasant, Harare
Zimbabwe
Tel. 263-4-303211 Ext.301
Fax 263-4-333-407
E-mail Moyo@econ.uz.zw

John Mpyisi
Director, Board of Directors
PRIDE Africa
100 North Pitt Street, Suite 202
Alexandria, VA 22314
USA
Tel. 703-519-7778

Harry Mugwanga
Board Member
K-Rep
Ring Road, Kilimani
P.O. Box 39312, Nairobi
Kenya
Tel. 254-2-722-792
Fax 254-2-711-645

Joyita Mukherjee
Program Analyst
The World Bank, CGAP
1818 H Street, NW
Washington, D.C. 20433
USA
Tel. 202-458-4459
Fax 202-522-3744
E-mail jmukhergee1@worldbank.org

Inez Murray
Coordinator Business Development Services
Women's World Banking
8 West 40th St.
New York, NY 10018
USA
Tel. 121-768-8513
Fax 212-768-8519
E-mail imurray@swwb.org

Kimanthi Mutua
Managing Director
K-Rep
Ring Road, Kilimani
P.O. Box 39312, Nairobi
Kenya
Tel. 254-2-722-792
Fax 254-2-711-645
E-mail Kimanthi@arcc.or.ke

Nancy Natilson
Financial Advisor
Pro Mujer International
PO Box 20225, Parkwest Station
New York, NY 10025
USA
Tel. 212-952-0181
Fax 212-952-0183
E-mail natilson@compuserve.com

Benjamin Nkungi
Executive Director
(SSBE)
Church House, Ground Floor
PO box 45009, Nairobi
Kenya
Tel. 336510/222392
Fax 224463/22917

Peter Augustus Ocran
Executive Director
Citi Savings and Loans
P.O. Box 353
Accra
Ghana
Tel. 233-21-772-409
Fax 233-21-722-409
E-mail citisl@africaonline.com.gh

Ismail Oliva
Board Member
Funadeh
Colonia El Pedregal B31 Calle 3 Boulevard Los
Torres
San Pedro Sula
Honduras
Tel. 504-566-3027
Fax 504-566-3667
E-mail funadeh@simon.itertel.hn

Maria Otero
Executive Vice President
ACCION International
733 15th Street, Suite 700
Washington, D.C. 20005
USA
Tel. (202) 393-5113
Fax (202) 393-5115
E-mail mariab@hers.com

Jessica Owens
Publications Marketer
MicroFinance Network
733 15th St. NW, Suite #700
Washington, D.C. 20005
USA
Tel. 202-347-2953
Fax 202-347-2959
E-mail mfn@sysnet.net

Narciso S. Padilla
Member, Board of Trustees
TSPI
#2370 Antipolo St., Guadalupe Nuevo, Makati
P.O. Box 12690, Emerald Avenue, Pasig, Manila
Philippines
Tel. 632-892-5614
Fax 632-892-8389
E-mail tspi@wtouch.net

Ebert Palacios
Economist, Universidad del Pacifico
Superintendancy, Economics and Finance
Junin Street 390, Lima 1
Lima
Peru
Tel. (511)427-2814/9897
Fax 511-428-1623
E-mail epalacios@mef.gob.pe

Juan Bautista Pena
Vice President
FONCAP
Avenida Paseo Colón 315, 6 piso A
(1063) Buenos Aires
Argentina
Tel. 541-345-0621
Fax 541-343-9284
E-mail jpenia@foncap.com.ar

Mark T. Pierce
Country Representative
Catholic Relief Services-Cambodia
House #20, St. 105
Phnom Penh
Cambodia
Tel. 855-15-915287
Fax 855-23-426404
E-mail crskh@bigpond.com.kh

Jan Piercy
US Executive Director
The World Bank
1818 H Street, NW
Washington, D.C. 20433
USA
Tel. 202-458-0110
Fax (202) 477-2967
Email jpiercy@worldbank.org

Jeffrey Poyo
Technical Director
Development Alternatives Inc. (DAI)
7250 Woodmont Avenue, Suite 200
Bethesda, MD 20814
USA
Tel. 301 718-8699
Fax 301-718-8239
Email Jeff_Poyo@dai.com

Rudy Prasetya
Director
P.T. Ukabima
Jl Wijaya I No. 35, Kebayoran Baru
Jakarta Selatan 12170
Indonesia
Tel. 62-21-725-3339/4177
Fax 62-21-724-7257
E-mail ukabima@indo.net.id

Mpumzi Pupuma
Managing Director
Get Ahead Financial Services
PO Box 6560, 101 DuToit St., Topkor S. Bldg.,
1st Floor, Office 6
Pretoria 0001
South Africa
Tel. 2712- 323-1496
Fax 2712-323-1513
E-mail mpupuma@mweb.co.za

Cathy Quense
Vice President and CFO
ACCION International
120 Beacon Street
Somerville, MA 02143
USA
Tel. (617) 492-4930
Fax (617) 876-9509
Email cquense@accion.org

Elvira Ramos
Intern
ACCION International
733 15th Street, Suite 700
Washington, D.C. 20005
USA
Tel. (202) 393-5113
Fax (202) 393- 5115
Email ekramos@gwu.edu

Irene Richer
Senior Private Sector Specialist
CIDA
200 Prom. Portage
Hull, Quebec K1A 064
CANADA
Tel. 819-994-1385
Fax 819-953-9454
E-mail irene_richer@acdi-cida.gc.ca

Oscar Rivera Rivera
VicePresidente
MiBanco, Banco de la Microempresa
Paseo Colon No 280
Lima 1, Lima
Peru
Tel. 51 1 424-4646
Fax 51 1 424-2913
E-mail mibanco@mibanco.com.pe

Marguerite S. Robinson
Institute Fellow
HIID, 14 Story St.
Cambridge, MA 02138
USA
Tel. (617) 495-1865
Fax 617-495-1239
E-mail mrobinso@hiid.harvard.edu

Daniel Rodriguez Hoyle
Presidente
ACCION Cominitaria del Peru (ACP)
Av. Republica de Chile, No 683
Lima 11, Lima
Peru
Tel. 511-433-8630
Fax 511-433-5903
E-mail accion@mail.cosapldata.com.pe

Fernando Romero
President, PRODEM Foundation
PRODEM
Calle Pedro Salazar
No. 509 Sopocachi, La Paz
Bolivia
Tel. 591-2-419-323
Fax 591-2-418-418
E-mail prodem@ceibo.entelnet.bo

Grace Rubambey
Director of Microfinance
PRIDE Tanzania
Bank of Tanzania, P.O. Box 2939
Dar es Salaam
Tanzania
Tel. 051-114-799
Fax 051-138-383
E-mail gcrubambey@hq.bot-tz.org

Enrique Saenz
Director, Board of Directors
Banco Solidario Enlace
Av. Amazonas 3887 y Corea,
Edificio Grupo, Quito
Ecuador
Tel. 5932-262256
Fax 5932-268843
E-mail asaenz@uio.satnet.net

Vann Saroeun
Chairperson, Board of Directors
ACLEDA
132, Street 163, Tuol Tumpung I
P.O. Box 1149 Phnom Penh
Cambodia
Tel. 855 15 911 282
Fax 855 23 364914
E-mail acleda@forum.org.kh

Adrian M. Sibó
Chairman
Centenary Rural Development Bank
Plot 7, Entebbe Road
P.O. Box 1892, Kampala
Uganda
Tel. 256 41 25 12 75
Fax 256 41 251 273
E-mail crdb@imul.com

Ibrahim Kamel Sid-Ahmed
Executive Committee Member
Alexandria Business Association
52 El Horeya Avenue
Alexandria
Egypt
Tel. 20-3-482-5518
Fax 20-3-482-9576
E-mail nelshami@dataxprs.com.eg

Alex Silva
Board Member
Banco Solidario, S.A.
PO Box 3988-1000
San Jose
Costa Rica
Tel. 506-290-2404
Fax 506-290-2345
E-mail asilva@intercentro.com

Jean Steege
Senior Director, Research and Development
ACCION International
120 Beacon Street
Somerville, MA 02143
USA
Tel. (617) 492-4930
Fax (617) 876- 9509
E-mail jsteege@accion.org

Witold Szwajkowski
Chief Executive Director
Fundusz Mikro
Ul. Zurawia 22, 00-515
Warszawa
Poland
Tel. 48-22-629 00 92
Fax 48-22 628 88 11
E-mail witold@funduszmikro.com.pl

Malle Tahirou
Secrétaire de C.A.
Kafojiginew
Route de la CMDT, B.P. 47
Koutiala
Mali
Tel. 223-64-00-11
Fax 223-64-00-11

A.B. Habib Tall
Membre de Conseil d'Administration
PRIDE/VITA
33 Blvd. De Commerce, B.P. 4507
Conakry
Guinea
Tel. 224-41-4830
Fax 224-454517
E-mail pride.vita@eti-bull.net

Victor Tellería
Director Ejecutivo
FAMA
Apartado 3695 De Montoya 3 1/2 abajo
contigua a Firestone
Managua
Nicaragua
Tel. 505-268-4826
Fax 505-266-5292
E-mail accion@ns.tmx.com.ni

Richard Hellam Timm
President
Assoc. for Social Advancement
23/3, Block-B, Khilji Road
Mohammedpur, Dhaka-1207
Bangladesh
Tel. 880-2-316-375
Fax 880-2-811-175
E-mail asa@bd.drik.net

Dolores M. Torres
Executive Director
CARD Bank
20 M.L. Queaon Street, City Subdivision
San Pablo City 4000
Philippines
Tel. 6349-562-7772
Fax 6349-562-0009
E-mail Card@msc.net.ph

Nhu-An Tran
Research Assistant
Development Alternatives Inc. (DAI)
7250 Woodmont Avenue, Suite 200
Bethesda, MD 20814
USA
Tel. 301 718-8699
Fax 301-718-6567
E-mail nhu-an_tran@dai.com

Nancy Truitt
Senior Advisor
Truitt Enterprises
New York, NY
USA
Tel. (212) 421-3326
Email ntruitt@tinker.org

Ted Vail
Director
Faulu Africa
P.O. Box 60240
Nairobi
Kenya
Tel. 254-2-572-183
Fax 254-2-567-504
E-mail faulu@maf.org

Liza Valenzuela
Office of Microenterprise Development
USAID
1300 Pennsylvania Ave.NW
Washington, D.C. 20523
USA
Tel. (202) 712-5538
Fax (202) 712-3593
E-mail lvalenzuela@usaid.gov

Dirk B. van Hook
Chief Executive Director
Centenary Rural Development Bank
Plot 7, Entebbe Road
P.O. Box 1892, Kampala
Uganda
Tel. 256 41 25 12 75
Fax 256 41 251 273
E-mail crdb@imul.com

Damien von Stauffenberg
Private Sector Initiatives Corp.
1828 L. St NW, Suite 1030
Washington, D.C. 20036
USA
Tel. 202-785-0758
Fax 202-785-0799
E-mail damien@microrate.com

Harold Westdal
Chairperson
CEDF
100-23 Station
Thompson MB, R8N 0N6
CANADA
Tel. 204-474-2880
Fax 204-453-6091

Glenn Westley
Sr Research Economist
Inter-American Development Bank
1300 New York Avenue, NW
Washington, D.C. 20577
USA
Tel. 202 623-2448
Fax 202 623-2481
Victoria White
Advisor, International Operations
733 15th St. NW Suite #700
Washington, D.C. 20005
USA
Tel. 202-347-0039
Fax 202-347-2959
E-mail vwhite@sysnet.net

Doris Wong
Enterprise Specialist
CIDA
200 Promenadae du Protage
Hull Quebec
Canada
Tel. 819-997-0838
Fax 819-953-4676
E-mail doris_wong@acdi-cida.gc.ca

BIBLIOGRAFIA Y LECTURAS SUGERIDAS

- American Banker's Association (ABA). 1995-97. *Policy Guides and Focus on the Bank Director* series. American Bankers Association, Customer Service Center, P.O. Box 79064, Baltimore, MD 21279-0064. To order publications, call 1-800-338-0626 within the US, fax (202) 663-7543 or visit the web site at www.aba.com
- Baker, Christopher and Brian Branch. March 1998. "Credit Unions: Overcoming Governance Problems – What Does It Take?" Inter-American Development Bank, 1300 New York Ave. NW, Washington, D.C. 20577.
- Blair, Margaret. 1995. *Ownership and Control*. The Brookings Institution, Washington, D.C.
- Bowen, William G. 1994. *Inside the Boardroom*. John Wiley and Sons, Inc., New York, NY.
- Brancato, Carolyn Kay. 1997. *Institutional Investors and Corporate Governance – Best Practices for Increasing Corporate Value*. The Conference Board, 845 Third Ave., New York, NY 10022-6601. (212) 759-0900, fax: (212) 980-7014.
- Cadbury, Adrian. December 1992. *The Financial Aspects of Corporate Governance*. The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, London, UK.
- Campion, Anita. October 1998. *Current Governance Practices of Microfinance Institutions*. MicroFinance Network, 733 15th St. NW, Suite #700, Washington, D.C. 20005. (202) 347-2953, fax (202) 347-2959, e-mail: mfn@sysnet.net.
- Carver, John. 1990. *Boards That Make a Difference*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.
- CGAP, "External Audits of Microfinance Institutions." December 1998. Technical Tool Series, No. 3. Consultative Group to Assist the Poorest (CGAP), World Bank, 1919 Pennsylvania Ave. N.W., 4th Floor, Washington, D.C. 20433.
- Charan, Ram. 1998. *Boards at Work – How Corporate Boards Create Competitive Advantage*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.
- Chavez, Rodrigo. 1994 "The Behavior and Performance of Credit Cooperatives: An Analysis of Cooperative Governance Rules." Ph.D. Dissertation. Ohio State University, Columbus, OH.
- Chu, Michael. 1998. "Private Sector Incentives for Senior Management." In Craig Churchill, ed., *Moving Microfinance Forward: Ownership, Competition, and Control of Microfinance Institutions*. MicroFinance Network, 733 15th St. NW, Suite #700, Washington, D.C. 20005. (202) 347-2953, fax (202) 347-2959, e-mail: mfn@sysnet.net.

Clarkson, Max and Michael Deck. 1997. "Effective Governance for Microfinance Institutions." In Craig Churchill, ed., *Establishing a Microfinance Industry*. MicroFinance Network, 733 15th St. NW, Suite #700, Washington, D.C. 20005. (202) 347-2953, fax (202) 347-2959, e-mail: mfn@sysnet.net.

Conger, Jay A., David Finegold, and Edward Lawler. January-February 1998. "Appraising Boardroom Performance." *Harvard Business Review*, Reprint No. 98102.

Connell, Martin. 1998. "Private Equity Capital in the Microfinance Industry." In Craig Churchill, ed., *Moving Microfinance Forward: Ownership, Competition, and Control of Microfinance Institutions*. MicroFinance Network, 733 15th St. NW, Suite #700, Washington, D.C. 20005. (202) 347-2953, fax (202) 347-2959, e-mail: mfn@sysnet.net.

Demb, Ada, and F-Friedrich Nebauer. 1992. *The Corporate Board*. Oxford University Press, New York, NY.

Duca, Diane. 1996. *Nonprofit Boards: Roles, Responsibilities and Performance*. John Wiley and Sons, Inc. New York, NY.

Fama, Eugene, and Michael Jensen. June 1983. "Separation of Ownership and Control." *Journal of Law and Economics*, Vol. XXVI.

Houle, Cyril O. 1989. *Governing Boards: Their Nature and Nurture*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.

Huggins, Stanley M. 1994. *Director's Handbook*. American Banker's Association. Washington, D.C.

Leifer, Jacqueline Covey and Michael B. Glomb. 1992. *The Legal Obligations of Nonprofit Boards*. National Center for Nonprofit Boards, Washington, D.C.

Lieberman, Ira and Mohini Molhatra. 1997. "The Role of a Board of Directors for Microfinance Institutions." CGAP Newsletter 4. Consultative Group to Assist the Poorest (CGAP), World Bank, 1919 Pennsylvania Ave. N.W., 4th Floor, Washington, D.C. 20433.

MicroBanking Bulletin. A Semi-Annual Publication of the Microfinance Program at the Economics Institute, Boulder, CO. To order contact Jennifer McDonald at CALMEADOW, 733 15th St. NW, Suite #700, Washington, D.C. 20005. (202) 347-0039, fax (202) 347-0078, or download the most recent issue from the web site at <http://www.colorado.edu/EconomicsInstitute>

Morrison, Christian, Henri-Bernard Solignac Lecomte and Xavier Oudin. 1995. *Microenterprises and the Institutional Framework in Developing Countries*. Development Centre Studies, OECD, Paris, France.

National Association of Corporate Directors. *Report of the NACD Blue Ribbon Commission on Director Professionalism*. 1707 L Street, Suite 560, Washington, D.C. 20036, (202) 775-0509, fax: (202) 775-4857.

National Association of Corporate Directors. 1996. *The Director's Handbook Series: A*

Practical Guide for Corporate Directors. 1707 L Street, Suite 560, Washington, D.C. 20036, (202) 775-0509, fax: (202) 775-4857.

Office of Comptroller of the Currency. 1997. *The Director's Book: The Role of the National Bank Director*. Washington, D.C. To order, send US\$10 to Comptroller of the Currency, PO 70004, Chicago, IL 60673-0004.

Otero, Maria. 1998. "Types of Owners for Microfinance Institutions." In Craig Churchill, ed., *Moving Microfinance Forward: Ownership, Competition, and Control of Microfinance Institutions*. MicroFinance Network, 733 15th St. NW, Suite #700, Washington, D.C. 20005. (202) 347-2953, fax (202) 347-2959, e-mail: mfn@sysnet.net.

Overton, George W., ed. 1993. *Guidebook for Directors of Nonprofit Corporations*. American Bar Association, Chicago, IL.

Pace, Edmond E. 1998. *Chairman's Desk Reference*. Sheshunoff Information Services Inc. 505 Barton Springs Road, Austin, TX 78704. ISBN 1-55827-002-7.

Robinson, Marguerite. 1994. *The Framework and Development of the Bank Rakyat Indonesia Unit Banking System, 1970-1994* (2 vols.) Center for Policy and Implementation Studies, Jakarta, Indonesia.

Rock, Rachel, Maria Otero and Sonia Saltzman of ACCION International. August 1998. *Principles and Practices of Microfinance Governance*. Microenterprise Best Practices (MBP) Project, Development Alternatives, Inc. (DAI). Bethesda, MD. Download from www.dai.com

Saltzman, Sonia B., Rachel Rock, and Darcy Salinger. 1998. *Performance and Standards in Microfinance: ACCION's Experience with the CAMEL Instrument*. ACCION International Discussion Paper Series, Document No. 7. To order, contact ACCION International, 733 15th St. NW, Suite #700, Washington, D.C. 20005. (202) 393-5113, fax (202) 393-5115.

Waterfield, Charles and Nick Ramsing. February 1998. "Handbook for Management Information Systems for Microfinance Institutions," Technical Series No. 1. Consultative Group to Assist the Poorest (CGAP), World Bank, 1919 Pennsylvania Ave. N.W., 4th Floor, Washington, D.C. 20433.

World Council of Credit Unions. 1992. *Credit Union Handbook*. P.O. Box 2982, Madison, WI 53701.

PUBLICACIONES DE LA RED DE MICROFINANZAS:

DOCUMENTOS DE CONFERENCIA:

- *Prácticas Corrientes de Gobernabilidad de las Instituciones de Microfinanzas*, 1998
- *Llevar la Microfinanza Hacia Adelante* 1998
- *Instalación de una Industria de Microfinanzas* 1997
- *Temas Claves Sobre Microfinanciamiento* 1996

DOCUMENTOS OCASIONALES:

- *Directivas para la Gobernabilidad Efectiva de Instituciones de Microfinanzas*, por Anita Campion y Cheryl Frankiewicz, 1999*
- *Reglamentación y Supervisión de Instituciones de Microfinanciamiento: Experiencia de América Latina, Asia y Africa*, por Shari Berenbach y Craig Churchill, 1997.*
- *Reglamentación y Supervisión de Instituciones de Microfinanciamiento: Estudios de Caso*, preparado por Craig Churchill, 1997.
- *Directivas para la Gobernabilidad de Instituciones de Microfinanzas*

Todos disponible en inglés.

LA RED DE MICROFINANZAS

La Red de MicroFinanzas es una asociación global que reúne a los principales expertos en éste tema. Las instituciones de la Red son comprometidas a mejorar la calidad de vida de las comunidades de bajos ingresos mediante la provisión de servicios de crédito, ahorros y otros servicios financieros. Los miembros de la Red esperan que estos servicios deben ser proporcionados por instituciones financieras permanentes y que rindan utilidades que cubren gran número de clientes que no reciben servicios del sector bancario tradicional. El objetivo principal de ésta Red es proveer un foro que permita el intercambio de conocimientos entre las instituciones de microfinanzas ya desarrolladas, para que aprendan de experiencias mutuas y se den asistencia técnica entre ellos.

Organizaciones No Gubernamentales:

ABA, Egipto
ACLEDA, Cambodia
ASA, Bangladesh
BRAC, Bangladesh
CHISPA, Nicaragua
Fundación Emprender, Argentina
FED, Ecuador
Fundusz Mikro, Poland
Get Ahead, Sud Africa
PRODEM, Bolivia
TSPI, Las Filipinas

Instituciones de Apoyo:

ACCION Internacional,
Estados Unidos
CALMEADOW, Canada

Instituciones Financieras Reguladas:

ACEP, Senegal
BancoSol, Bolivia
Banco del Desarrollo, Chile
BRI Unit Desa, Indonesia
CERUDEB, Uganda
Citi Savings and Loans, Ghana
Cooperativa-Emprender, Colombia
FINAMERICA, Colombia
K-Rep, Bank, Kenya
Mibanco, Peru
SEWA, India

La Red de MicroFinanzas 733 15th Street, NW, Suite 700, Washington, DC 20005
Tel (202) 347-2953 Fax (202) 347-2959 Email: mfn@sysnet.com
Web Page: <http://www.bellanet.org/partners/mfn>

Patrocinador de la Red: CALMEADOW 365 Bay Street, Suite 600 Toronto, Ontario M5H 2V1 Canada
Tel (416) 362-9670 Fax (416) 362-0769
Web Page: <http://www.calmeadow.com>

**También disponible en francés.*

