

Gobernanza: Integrar la GDS al fortalecimiento de las instituciones microfinancieras¹

Nota Informativa

Introducción

La conducción eficaz de las funciones de gobernanza de una institución se considera cada vez más un ingrediente fundamental para el éxito, bien se trate de compañías privadas, organizaciones no gubernamentales (ONG) o instituciones microfinancieras (IMF). Tomando como punto de partida los principios de la gobernanza corporativa (ver **Cuadro uno**), en el contexto de las microfinanzas, la gobernanza se define como: 'el proceso por el cual los actores clave dirigen una IMF velando por la definición y protección de su misión y activos'.²

Los elementos básicos de la buena gobernanza son: responsabilidad, ejercicio diligente de las funciones, equidad y transparencia. En el caso de las IMF, los actores clave están representados por la junta directiva, la gerencia, los empleados, inversionistas, donantes y clientes. El presente documento se centra en la función que cumple la junta directiva para garantizar la gobernanza efectiva de la institución.

Cuadro uno: Gobernanza corporativa

La gobernanza corporativa:

- Implica un conjunto de relaciones entre la gerencia de una compañía, su directorio, accionistas y otros actores clave
- Proporciona la estructura a través de la cual se definen los *objetivos* de la compañía y los medios para *alcanzarlos* y monitorear el desempeño

OECD Principles of Corporate Governance 2004

Brechas y desafíos comunes en las funciones de gobernanza

Los desafíos más comunes afectan los procesos que permiten llevar la gobernanza a la práctica y el fortalecimiento institucional que garantiza el cumplimiento de las funciones de gobernanza. Éstos incluyen:

- El enfoque dual de las microfinanzas (social y financiero) no siempre ocupa el primer plano en el compromiso y planificación estratégica de la junta directiva.
- No se presta suficiente atención a las responsabilidades fiduciarias que mantiene la junta frente a los empleados y los clientes (ver una definición de este término en el **Cuadro dos**).
- El desempeño social se considera como una adición opcional y no como un componente inherente a la estructura, programa y función de supervisión de la junta directiva.
- La capacitación no refuerza el mensaje de que la prestación de servicios microfinancieros exige una estrategia clara y monitoreo para alcanzar las metas sociales.
- Existen pocos ejemplos concretos de capacitación sobre la integración de las funciones de gobernanza con la GDS.
- La capacitación suele concentrarse en mediciones financieras con ausencia de ejemplos de mediciones del desempeño social.

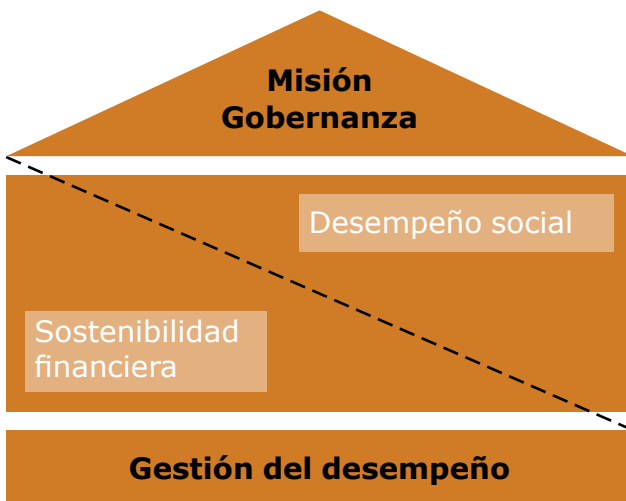
¹ Redactado por los equipos de EDA Rural Systems (Frances Sinha y Ragini Bajaj Chaudhary) y MicroSave (Chris Linder y Matt Leonard), junto con Rashmi Ekka y Anita Campion de AZMJ, Cécile Lapenu de CERISE y las contribuciones de Anton Simanowitz (Imp-Act/Institute of Development Studies (IDS) y Veronika Thiel.

² Adaptación de la definición de Campion, A. y Linder, C., con K. Knotts (2008) *Putting the 'Social' into Performance Management: A Practice-Based Guide for Microfinance*, Brighton: Imp-Act Consortium, IDS.

Gobernanza: Cómo integrar la GDS

- En ausencia de mediciones del desempeño social, solamente se ven incentivos estandarizados para los directores generales, sin conexión alguna con el desempeño social. (La junta directiva es responsable de la remuneración e incentivos de los directores generales)
- La junta debe diferenciar entre la responsabilidad social empresarial y la gestión del desempeño social.
- El equilibrio entre ambas metas (la social y la financiera) puede alterarse cuando se unen a la junta directiva de una IMF inversionistas en calidad de accionistas. Los inversionistas aportan capital para crecer pero al mismo tiempo tienen expectativas de obtener ganancias financieras.
- Debido a la preponderancia de la sostenibilidad financiera y comercialización, el riesgo de alterar la misión cobra realidad y es más agudo cuando las IMF se 'transforman', pasando a menudo de ser entidades sin fines lucro concentradas principalmente en su misión a instituciones reguladas y con fines de lucro.

Figura uno: Integrar la GDS a las funciones de gobernanza: Prácticas emergentes



Como se mencionó anteriormente, existen pocos ejemplos concretos de cómo integrar la GDS a las funciones de gobernanza. A continuación, ofrecemos algunos ejemplos de mejores prácticas que se pueden incorporar como parte del fortalecimiento institucional en esta área. Esperamos contar con más ejemplos en el futuro.

Cuadro dos: Responsabilidades fiduciarias de la junta

Tradicionalmente, se considera a los miembros de la junta directiva 'agentes fiduciarios', encargados de velar por los activos y reputación de una institución. El término 'fiduciario' se refiere básicamente a esta noción de confianza y representatividad, en la que la junta actúa en nombre de los intereses de la IMF como un todo, incluyendo a todos los actores clave y no a un grupo en particular. (El término 'fiduciario' no debe interpretarse únicamente en su acepción financiera.)

Definir con claridad la función de la junta directiva en el equilibrio de las metas financieras y metas sociales

Tradicionalmente, las evaluaciones y acciones de fortalecimiento institucional de las IMF han analizado la función de la junta directiva desde una perspectiva eminentemente financiera, concentrándose en la supervisión corporativa y las responsabilidades fiduciarias. La GDS habilita a la junta directiva en su capacidad para garantizar el cumplimiento de la doble meta y establecer un equilibrio entre los objetivos financieros y los objetivos sociales.

La gobernanza eficaz a nivel de la junta directiva crea el contexto en el cual se enmarca la GDS ya que la junta debe:

- Garantizar claridad de la misión, que ésta se traduce en metas realistas y que el diseño y supervisión de la estrategia de implementación permitan alcanzarlas
- Comprender las implicaciones sociales y financieras de sus decisiones y velar por el equilibrio entre las prioridades sociales y financieras
- Satisfacer las necesidades y expectativas diversas y a menudo divergentes de los actores clave (gobierno, inversionistas privados, donantes y clientes)

Gobernanza: Cómo integrar la GDS

- Mantener o desarrollar las habilidades de los miembros de la junta directiva para garantizar que se cumpla este compromiso

Preguntas principales

- ¿Cuáles considera la junta directiva que son sus responsabilidades respecto a la GDS?
- ¿Qué compromisos se debe asumir al equilibrar el desempeño financiero con el desempeño social?

Actividades sugeridas:

- Examinar las agendas y actas de las reuniones de la junta directiva del año anterior para identificar sus prioridades actuales. ¿Con qué frecuencia se relaciona el contenido de estos documentos con el desempeño social (versus el desempeño financiero)? En los casos en los que sí se logró cubrir metas de desempeño social, ¿aproximadamente qué porcentaje de la agenda/actas se dedicó al DS?
- Realignar los incentivos del director general: Una responsabilidad básica de toda junta directiva es la supervisión del director general. Los miembros de la junta suelen dedicar una cantidad considerable de tiempo y esfuerzo a la contratación de su director general. La persona 'correcta' debe tener idealmente una orientación adecuada para una institución que trabaja hacia el logro de una doble meta. Los incentivos del desempeño deben estar alineados con los objetivos sociales y financieros y la remuneración y los beneficios deben ser adecuados para el sector.
- Aclarar que es función de la junta directiva garantizar el logro de la doble meta de la IMF, definir claramente su misión y valores y asegurarse de que éstos se cumplan. Incluir responsabilidades fiduciarias más amplias: los miembros de la junta directiva deben actuar con responsabilidad ante sus empleados y las comunidades locales y apoyar prácticas relevantes a favor del medio ambiente de las instituciones financiadas y al interior de los sistemas

organizacionales. Esto no sólo es necesario como parte del trabajo de mantener la reputación (parte de la gestión de riesgos), sino también para cumplir con las normas correspondientes.

Equilibrar el programa de orientación/capacitación para los integrantes de la junta

Aunque las primeras impresiones son clave, las IMF suelen lanzar a los nuevos integrantes de la junta directiva a la siguiente reunión de dicho organismo sin la orientación adecuada. La orientación y capacitación de los nuevos integrantes de la junta directiva no tienen que ser demasiado formales. Las charlas sobre la historia del fundador o los inicios de la institución o las visitas para conocer a los clientes y al personal de campo pueden convertirse en parte integral e ilustrativa de su capacitación. No obstante, la IMF debe garantizar activamente que cada nuevo integrante cuente con lo necesario para comprender y ejecutar tanto sus responsabilidades financieras como sus responsabilidades sociales.

Preguntas principales:

- ¿Qué tipo de capacitación/orientación reciben los integrantes de la junta directiva?
- ¿Hasta qué punto se cubre el tema de la misión social de la IMF y responsabilidades relacionadas en la capacitación que reciben los integrantes de la junta?
- ¿Qué tipo de exposición (como por ejemplo, visitas a los clientes e interacción con los fundadores originales) resulta útil para garantizar una verdadera comprensión de la misión de la IMF y las responsabilidades de los integrantes de su junta directiva?

Actividades sugeridas:

- Iniciar cada capacitación o actividad de fortalecimiento institucional sobre

Gobernanza: Cómo integrar la GDS

gobernanza con una revisión de las microfinanzas como empresa social, un sector con una 'meta doble', en el que el crecimiento y la sostenibilidad financiera son necesarios pero no suficientes para garantizar el cumplimiento de la misión. Recalcar la importancia de la misión y los valores, así como su articulación clara, como un punto de partida y referencia cotidiana para una gobernanza eficaz.

- Hablar sobre los desafíos y soluciones (específicos a dicha institución) para dirigir una entidad con una misión doble (social y financiera). Subrayar ejemplos y conflictos específicos, por ejemplo, equilibrar el crecimiento con el nivel de penetración, llegar a zonas accesibles versus a zonas rurales alejadas, productos estandarizados versus opciones flexibles y niveles aceptables de incumplimiento de pago entre los clientes. Revisar los temas relacionados con la asignación de resultados (el **Anexo B** presenta un ejercicio de ejemplo).
- Hablar sobre sistemas organizacionales en relación con la alineación de metas sociales y financieras. En el **Cuadro tres** se presenta una lista de temas de capacitación para los miembros de la junta directiva.
- La capacitación debe incorporar ejemplos de gestión exitosa del desempeño social, en la forma de guías, presentaciones visuales, ejercicios y otros materiales, con el fin de garantizar que la GDS no se tome en cuenta solamente como un elemento adicional, sino un factor fundamental en el cumplimiento de las funciones de gobernanza.
- Contemplar la posibilidad de crear un proceso de certificación a cargo de la junta directiva que incluya actividades internas y externas (tales como pasar un día en la vida de un asesor de campo o de un cliente), seminarios y sesiones de capacitación. Esta práctica eleva la percepción del privilegio de ser miembro de la junta directiva y tiene el potencial de generar un compromiso real con el trabajo de la IMF.

Cuadro tres: Muestra de módulos de capacitación relevantes para los integrantes de la junta directiva

- *Presentación de la IMF:* Visión, misión, valores, productos y servicios, políticas
- *Introducción general a las funciones de gobernanza:* Actores clave, transparencia y divulgación de información
- *Funciones de la junta directiva:* Composición, tareas, responsabilidades, procedimientos
- *Liderazgo:* Decisiones estratégicas, riesgo
- *Desempeño financiero:* Calidad de los activos, movilización de recursos, reporte
- *Desempeño social:* Servicios financieros responsables e inclusivos, cumplimiento de las políticas de monitoreo, seguimiento de la misión, reporte pertinente
- *Gestión de riesgos:* Incluyendo riesgos de reputación y riesgo de desvío de la misión

Nota: En esta lista, el desempeño social es un módulo separado de la capacitación sobre gobernanza para generar conciencia, pero también se integra a los demás módulos

Crear una perspectiva equilibrada y comprensión de la GDS entre los miembros de la junta directiva

A menudo los miembros de las juntas directivas son elegidos sobre la base de sus conocimientos y especialización técnica en temas legales, empresariales, contables y bancarios. También pueden ser 'profesionales del desarrollo', por ejemplo personas que han trabajado en organizaciones no gubernamentales o en el área de la investigación. En ocasiones se asume que la participación de este tipo de profesionales es garantía de que la junta directiva cuenta con lo necesario para dirigir una agenda orientada al logro de resultados financieros y sociales.

No obstante, no siempre esto es

Gobernanza: Cómo integrar la GDS

lo que se ve en la práctica. La experiencia con la que cuentan los miembros de la junta directiva no es necesariamente el principal motor de la GDS. El equilibrio de una doble meta y la comprensión de lo que implica la gestión del desempeño social se han convertido en un área técnica relativamente hace poco tiempo. Por ello, es importante que tanto los miembros de la junta directiva así como el grupo de gerencia conozcan los principios de desempeño social y gestión del desempeño social, así como los conceptos y mediciones que se han desarrollado al respecto. Contar con una calificación o auditoría social puede contribuir a este proceso, y debería involucrar tanto a la gerencia como a la junta directiva.

En cuanto a la dirección estratégica, la IMF necesita una junta directiva con la 'combinación' adecuada de integrantes de manera que ésta pueda dirigir la institución y mantener la atención en su misión institucional. Es fundamental que haya un equilibrio entre las 'voces' sociales y financieras a nivel de la junta directiva y que se designe a una persona responsable de supervisar el cumplimiento del desempeño social desde la perspectiva institucional y de los clientes. En condiciones ideales, algunos miembros de la junta deben tener experiencia de trabajo con los problemas de la clientela meta, y por lo tanto poder comprender sus necesidades y problemáticas de desarrollo.

Ya que es muy probable que exista una brecha entre los antecedentes socioeconómicos de los miembros de la junta directiva y de sus clientes, quizás ciertos aspectos, como cambios en las cuotas o tasas de interés que afectan a los clientes, no generarán mayor debate o polémica en la junta directiva. Por ello, debe existir algún mecanismo que permita garantizar y supervisar el respeto y cumplimiento adecuado de las perspectivas de los clientes. Este mecanismo podría ser parte del sistema de información (ver la sección sobre el seguimiento de avances a continuación). Alternativamente, lo anterior se podría lograr a través de un mecanismo estructural: por ejemplo, algunas IMF cuentan con comités de clientes sin derecho a voto que periódicamente reportan a la junta directiva, tanto para mantenerla informada como para representar los intereses

de los clientes. Algunas IMF incluyen miembros representativos de la clientela meta en la junta directiva. (Sin embargo, estas dos opciones generan situaciones relativas al desarrollo de capacidades y a la representación y comunicación apropiadas para lograr la gobernanza efectiva).

Preguntas principales:

- Los miembros de la junta directiva tienden a tener una orientación social o una orientación financiera. ¿Cómo puede garantizar una IMF si su junta directiva tiene una composición equilibrada?

Actividades sugeridas:

- Preparar un cuestionario y/o criterios de evaluación para la selección de los miembros de la junta directiva con el fin de garantizar que sus objetivos y modos operandi estén en línea con la misión general de la IMF. (Lo mismo se puede aplicar en el caso de posibles inversionistas).

Desmitificar la misión para aclarar las metas y objetivos sociales

La comprensión clara y el consenso respecto a la misión constituyen el punto de partida para integrar la GDS a las funciones de gobernanza. Sin embargo, para muchas instituciones (incluyendo las IMF), la declaración de la visión y misión puede ser sólo un adorno colgado en la pared que en ocasiones se menciona también en el informe anual y el plan de negocios, sin que realmente quede claro si tienen un objetivo que va más allá de cierta forma de publicidad. En el caso de las IMF, es responsabilidad de la junta directiva garantizar que la misión sea significativa y que se traduzca en objetivos y mediciones que ésta pueda promover y monitorear.

La misión de toda IMF, independientemente de su contexto o metodología, debe responder por lo menos a dos de las siguientes preguntas:

1. ¿A dónde y a quién desean llegar? (cobertura)

Gobernanza: Cómo integrar la GDS

2. ¿Cómo piensan satisfacer las necesidades de sus clientes? (productos y servicios, retención y satisfacción del cliente)
3. ¿Cuáles son los efectos deseados? (teoría del cambio)

La respuesta a estas preguntas y definición de términos clave (tales como 'rural', 'urbana', 'pobre', 'bajos ingresos', 'empleo', 'medios de subsistencia' y 'salida de clientes') es un proceso en el que deben participar los integrantes de la junta directiva y otros actores clave para garantizar que haya un nivel óptimo de compromiso y convicción. Este proceso sienta las bases para la definición de las metas y los objetivos sociales, así como para su integración en la planificación estratégica, comunicación a toda la organización y monitoreo de los niveles de cumplimiento. Los indicadores de seguimiento de estos objetivos sociales crean un equilibrio para el monitoreo de los objetivos financieros (ver **Cuadro cuatro**).

Preguntas principales:

- ¿Quién participa en la definición de la misión de la institución?
- ¿La misión ha sido actualizada?
- ¿Los términos están definidos claramente y los entiende toda la institución (miembros de la junta directiva, alta gerencia y personal de campo)?
- ¿Qué mecanismos existen para generar esta comprensión?

Actividades sugeridas:

- Pedir que cada miembro de la junta directiva escriba la misión de la organización durante la sesión anual de planificación estratégica. Hablar de las diferencias y llegar a una conclusión (por ejemplo, si es necesario revisar o actualizar la misión).
- Analizar la misión de la IMF especificando los componentes necesarios, identificando los términos más importantes y su significado, así como la 'teoría del cambio' subyacente (el **Anexo A** presenta un ejemplo de la revisión de la misión). ¿Cuáles son los elementos clave de una estrategia diseñada para alcanzar metas generales?

Cuadro cuatro: Revisión y comunicación de la misión

Mientras prestaba asistencia técnica en Centroamérica, un consultor se encontró con varias versiones de la misión de la IMF. Al hablar con los integrantes de la junta directiva, quedó claro que tenían distintos puntos de vista sobre la misión, ya que la IMF estaba pasando por un proceso de conversión de una institución sin fines de lucro a una IMF formal, con fines de lucro.

El consultor facilitó un proceso mediante el cual la junta redactó una nueva misión y todos estuvieron de acuerdo que reflejaba el equilibrio adecuado entre los objetivos sociales y financieros de la IMF. Al pasar por el proceso de revisión de la misión, la junta debió aclarar palabras clave, definir indicadores apropiados y empezar a pensar en la necesidad de integrar la GDS a sus operaciones.

Adoptar e implementar una declaración de valores o código de conducta

Un código de conducta escrito puede ayudar a una IMF a articular y formalizar su orientación y valores. La junta directiva y la alta gerencia pueden tener la responsabilidad compartida de articularlos; la junta directiva por lo menos debe apoyarlos o ratificarlos.

Las redes regionales y nacionales han empezado a introducir códigos de conducta para sus IMF asociadas. Por ejemplo, la campaña internacional SMART ha definido seis principios de protección del cliente y *MicroFinance Transparency* está publicando las tasas efectivas de los microcréditos de varios países para diferentes productos e instituciones. Los miembros de la junta directiva deben conocer estas iniciativas. Por su parte, los materiales de fortalecimiento institucional deben incluir referencias a las iniciativas nacionales, regionales y mundiales para mejorar las prácticas sobre temas fundamentales

Gobernanza: Cómo integrar la GDS

tales como protección del cliente, equidad de género y medio ambiente, entre otros.³

La capacitación también debe hacer énfasis en la importancia de la participación de la junta directiva en la aprobación y adhesión a un código de conducta. La ratificación de un código de conducta es un punto de partida desde el cual la junta puede garantizar que los lineamientos de mejores prácticas se implementen en todas las operaciones y que se supervise su cumplimiento.⁴

Preguntas principales:

- ¿Cómo puede garantizar la junta directiva que la IMF no 'afecta' negativamente a clientes y empleados?
- ¿Qué debe hacer la junta directiva para proteger la reputación de la IMF?
- ¿De qué manera la junta directiva promueve la responsabilidad social al interior de la organización (específicamente, protección del cliente y responsabilidad social ante los empleados)?
- ¿Sabe la junta directiva cómo perciben las comunidades locales a la institución? ¿Cómo puede obtener la información sobre dicha apreciación? ¿Qué acción puede emprender la junta directiva para garantizar una mayor responsabilidad hacia las comunidades locales?
- ¿La junta directiva tiene conocimiento de algún impacto negativo sobre el medio ambiente o la salud como resultado de las actividades de préstamo? ¿Cómo puede saber si existen tales problemáticas y qué puede hacer para resolverlas?
- ¿Puede la IMF simplemente adoptar códigos de conducta del sector o región o necesita modificar o adaptarlos de acuerdo a sus propias necesidades y contexto?
- ¿Cómo puede asegurar la junta directiva si tales códigos se aplican y observen en la práctica?

Actividades sugeridas:

- Analizar las políticas y procedimientos de la institución (no únicamente los códigos de

conducta, sino también los manuales de operaciones y recursos humanos) con relación a la protección al cliente, las condiciones laborales de los empleados y los valores que se promueven en cuanto a la comunidad y el medio ambiente. Aclarar la función de la junta directiva en el monitoreo de estas políticas y procedimientos.

- Organizar grupos focales con diversos actores clave (personal de campo, gerentes de sucursales, equipo de auditoría interna) para identificar los métodos y problemáticas actuales y hacer recomendaciones.

Hacer el seguimiento del avance hacia las metas sociales y monitorear los valores

Para garantizar que los temas de desempeño social se aborden adecuadamente a través del proceso de gobernanza, la junta directiva debe establecer metas o lineamientos claros y participar activamente en el monitoreo de la misión social de la IMF y el cumplimiento de los valores declarados. De la misma forma en que revisa la información financiera, la junta directiva debe revisar, analizar y referirse a la información sobre los indicadores apropiados de desempeño social (ver **Cuadro cinco**) En las **Tablas Uno y Dos** se presentan ejemplos de indicadores apropiados a los que se les puede dar seguimiento periódico.

Estos indicadores corresponden a los indicadores utilizados para el reporte a actores externos. La junta directiva y la gerencia deben conocer los criterios del desempeño social que the *Microfinance Information eXchange* (MIX) ha definido para la presentación de informes por parte de las IMF. Además de facilitar la presentación de informes financieros, estos criterios pueden ofrecer una visión general de las mejores prácticas utilizadas en la actualidad para el reporte de resultados sobre el desempeño social por parte de las IMF. Esto ayudaría a la junta directiva a seleccionar los principales indicadores sociales a los que quisiera dar seguimiento interno. El análisis continuo que

³ Ver por ejemplo: www.smartcampaign.org sobre guías y principios de la protección adecuada del cliente, www.genfinance.info sobre temas de género y microfinanzas y *Social and Environmental Management Guide for Micro Finance Institutions*, FMO, www.fmo.nl (consultados el 1º de marzo, 2010) sobre temas de salud, seguridad y temas medioambientales en las empresas financiadas.

⁴ Un medio importante para supervisar el cumplimiento es a través de la función de auditoría interna. Ver las Notas informativas de *Imp-Act* sobre "Gestión de riesgos" y "Auditoría y controles internos" que forman parte de la presente serie.

Gobernanza: Cómo integrar la GDS

Tabla Uno: Ejemplos de indicadores que la junta directiva puede usar para monitorear las metas sociales

Meta social 1 Cobertura	Meta social 2 Servicios adecuados	Meta social 3 Cambio
<ul style="list-style-type: none"> • % de clientes por aldea, pueblo, ciudad • % de clientes de zonas menos desarrolladas • % de clientes que viven por debajo de la línea de pobreza/nivel de ingreso • % de mujeres • % de hogares donde la mujeres son jefas del hogar • % de clientes de grupos vulnerables 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del acceso de los clientes a distintos productos • % de clientes satisfechos con el producto • % de salida de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del acceso de los clientes a lo largo del tiempo (por ciclo, monto) • % de clientes que se encuentran por debajo de un nivel de pobreza determinado después de 5 años o más • % de clientes individuales que se han graduado como clientes del crédito grupal

Tabla Dos: Ejemplos de indicadores que la junta directiva puede usar para monitorear los valores sociales

Responsabilidad social hacia: Personal	Clientes	Comunidad y medio ambiente
<ul style="list-style-type: none"> • % de personal femenino en diferentes niveles • % de empleados satisfechos con diferentes aspectos del entorno laboral • % de deserción de personal en diferentes niveles 	<ul style="list-style-type: none"> • % de clientes con préstamos en otras instituciones • Número de quejas de clientes recibidas y solucionadas • % de clientes satisfechos que conocen las condiciones del producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Depende del contexto local: • Cuáles son los valores comunitarios que defiende la IMF y los indicadores para monitorearlos • Cuáles son las problemáticas medioambientales que afrontan los clientes y la organización y los indicadores para monitorearlas

MIX está realizando sobre los criterios de desempeño social ofrecerá en el futuro puntos de referencia e identificará áreas específicas a las que cada IMF debe prestar atención.

Como sucede en el caso de otros informes de la junta directiva, es necesario contar con sistemas adecuados para la recopilación y el análisis de datos y reportar sobre el desempeño social a los integrantes de la junta directiva con bastante anticipación a sus reuniones. La GDS se debe incluir en la agenda de todas las reuniones de la junta directiva. La junta directiva debe asimismo pensar

cómo garantizar que los datos sobre el desempeño sean sólidos; debe analizar los datos de manera proactiva, hacer que la gerencia trabaje diligentemente hacia el logro de sus objetivos sociales y dar recomendaciones de las acciones a emprender. Un comité de desempeño social que forme parte de la estructura de gobierno puede desempeñar una función importante para garantizar que este proceso sea significativo.

Gobernanza: Cómo integrar la GDS

Cuadro cinco: Seguimiento de los indicadores sociales

CRECER de Bolivia y **AMK** de Camboya equilibran sus prioridades sociales y financieras con un 'sistema de gestión del desempeño' para dar seguimiento e informar sobre indicadores sociales a nivel del cliente, tales como:

- Cobertura de los clientes meta
- Satisfacción de los clientes con los productos y servicios
- Préstamos múltiples por hogar
- Razones para retirarse
- Indicadores de la calidad de vida de los clientes y sus familias

Preguntas principales:

- ¿Con qué información cuenta la junta directiva para sus procesos de toma de decisiones, definición de estrategias y diseño de políticas?
- ¿Qué indicadores supervisa la junta directiva periódicamente y qué tipo de intervención emprende cuando no se alcanzan las metas?

Actividades sugeridas:

- Si la IMF no cuenta con indicadores adecuados (o ningún indicador) del desempeño social, organizar un ejercicio sencillo con los integrantes de la junta directiva para definir cuáles deben o pueden ser dichos indicadores (como por ejemplo, dar seguimiento a las metas derivadas de la misión, como se describe en el **Anexo A**).

Contemplar la posibilidad de organizar un comité de desempeño social

Un comité de desempeño social, organizado como parte de la estructura de gobierno, sirve para señalar la importancia que tiene el desempeño social para la IMF. El comité tendrá la responsabilidad de llevar a cabo tareas específicas a fin de:

- garantizar que la información del desempeño social sea fidedigna
- lograr el compromiso del personal de todos los niveles
- establecer prioridades sobre aspectos del desempeño social que deben ser abordados por la junta directiva, la gerencia y el personal
- generar y atraer experiencias pertinentes para la investigación y el análisis del desempeño social

Algunas IMF han sido pioneras en este enfoque, en formas diferentes: Por ejemplo, han establecido un comité dentro de la junta directiva (como en el caso de **AMK** de Camboya, descrito en el **Cuadro seis**) o un comité que representa distintos departamentos de la institución, incluyendo a la junta directiva (como en el caso de **Prizma**, de Bosnia y Herzegovina, y **NWTF** de Filipinas). Algunas IMF (como **CARD Bank** de Filipinas) han optado por contar con un comité de clientes sin derecho a voto que contribuye al seguimiento de aspectos relativos a los clientes, incluyendo sus necesidades y niveles de satisfacción.

Preguntas principales:

- ¿Es posible que la designación de un comité de desempeño social, encargado de revisar y tratar periódicamente temas clave a nivel de la junta directiva, ayude a este organismo a equilibrar exitosamente el desempeño financiero y social de la IMF?

Actividades sugeridas:

- Revisar las actividades y labores encomendadas a cada uno de los comités existentes con el fin de analizar si el monitoreo del desempeño social está siendo atendido adecuadamente. En caso negativo, ¿es posible identificar las brechas y evaluar si sería útil la designación de un comité para este fin?

Gobernanza: Cómo integrar la GDS

Cuadro seis: Cómo funciona el comité del desempeño social de AMK

El comité del desempeño social de AMK tiene la función de asesorar técnicamente a la mesa directiva, y se le otorga la misma importancia y funciones del comité de auditoría y finanzas.

Composición: Integrantes de la junta directiva y expertos independientes, nacionales e internacionales (los integrantes se seleccionan de acuerdo a sus antecedentes en investigación práctica y académica, desempeño social, investigación local y evaluación del nivel de pobreza). El presidente del comité es miembro de la junta directiva y rinde cuentas a la junta

Tareas:

- Guiar al Departamento de investigación y estudios en cuanto al alcance de trabajo, metodología y reporte
- Garantizar la calidad de los informes del Departamento de investigación
- Asesorar a la junta directiva en cuanto a la información de los clientes generada por el Departamento de investigación ¿La información es consistente? ¿Es válida? ¿Cuáles son los principales hallazgos? ¿Cómo deben abordarse esos temas? (Esto permite utilizar mejor el tiempo de los integrantes de la junta directiva –y de la gerencia-, ya que no tienen que leer estudios detallados)
- Preparar un informe resumido y periódico para la junta directiva que abarque los siguientes aspectos del desempeño social: penetración, servicios adecuados, transparencia y protección del cliente, otras responsabilidades sociales empresariales y cambios a nivel del cliente
- Guiar y actualizar a la junta directiva sobre temas y evolución del desempeño social en el mundo

Conclusión

La integración de la GDS al fortalecimiento institucional de las IMF en materia de las funciones que afectan la gobernanza es fundamental para lograr una gestión equilibrada del desempeño. La junta directiva desempeña una función central en las decisiones que afectan la política y estrategia de la IMF. Las actividades de fortalecimiento de las capacidades de los integrantes de la junta directiva deben diseñarse con el fin de mejorar su habilidad para definir y defender la misión y valores de la institución, de revisar la información sobre el desempeño social y formular preguntas acertadas, ya que sólo los aspectos cuestionados reciben atención. La junta directiva debe comprender que el logro de la misión y valores sociales de la IMF es un aspecto integral de sus responsabilidades de liderazgo de una institución que persigue una doble meta y no es en sí mismo una actividad secundaria o de 'caridad'.

La GDS en las funciones de gobernanza se refleja en la selección de inversionistas, así como de los sistemas a ser establecidos para habilitar las capacidades de la junta directiva para mantener el equilibrio adecuado entre el desempeño financiero y el desempeño social (ver el ejemplo del **Cuadro siete**). Para expresarlo de manera más directa, se trata de crear el equilibrio perfecto entre los beneficios para los clientes y los beneficios para los demás actores clave.

Gobernanza: Cómo integrar la GDS

Cuadro siete: Mantener fidelidad a la misión aún en tiempos de cambio: El caso de FIE en Bolivia

A medida que las ONG se transforman en instituciones 'con fines de lucro' y atraen a inversionistas a las microfinanzas, la junta directiva existente puede desempeñar un papel importante en la protección y promoción de la misión social de una institución. El caso del *Centro de Fomento a Iniciativas Económicas* (FIE) en Bolivia ilustra la forma en que una ONG optó por preservar el control mayoritario de la nueva IMF con el fin del preservar su misión:

- La misión de la nueva entidad continuó siendo la misma misión de la ONG.
- Se hizo una búsqueda larga y cuidadosa de accionistas potenciales que aceptaran la misión de FIE, habiendo descartado a muchos de ellos.
- La nueva entidad retuvo al equipo directivo y al personal que había conducido con éxito el trabajo de la ONG.
- Pese a la intención manifiesta del inversionista potencial de mantener su compromiso con la misión, FIE insistió en mantener el control mayoritario.

Referencias

- Bédécarrats, F.; Angora, R.W. y Lapenu, C. (2009) 'Is Social Performance Profitable? The Relationship between Social and Financial Performance in Microfinance', *MicroBanking Bulletin*, Número 19, Diciembre www.themix.org/publications/social-performance-profitable
- Campion, A. (1999) *Guidelines for the Effective Governance of Microfinance Institutions*, The MicroFinance Network, Occasional Paper No. 3
- Campion, A. and Linder, C., with K. Knotts (2008) *Putting the 'Social' into Performance Management: A Practice-Based Guide for Microfinance*, Brighton: Imp-Act Consortium, Institute of Development Studies
- CERISE (Comité d'Echange, de Réflexion et d'Information sur les Systèmes d'Épargne-crédit)/IRAM (Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de Développement) (2005) *Handbook for the Analysis of the Governance of Microfinance Institutions*, Paris: IFAD (International Fund for Agricultural Development)
- Council of Microfinance Equity Funds (2005) *The Practice of Corporate Governance in Shareholder Owned Microfinance Institutions*, www.accion.org/Document.Doc?id=571
- Datta, S.K. and Nilakantan, R. (2004) *Governance in Microfinance: The Case of Basix*, Ahmedabad: Centre for Management in Agriculture, Indian Institute of Management
- Fernando, N.A. (2008) *Managing Microfinance Risks: Some Observations and Suggestions*, Asian Development Bank, www.adb.org/Documents/Papers/Managing-Microfinance-Risks/Managing-Microfinance-Risks.pdf
- Imp-Act Consortium (2008) *SPM in Practice – AMK (Cambodia), CRECER (Bolivia), NWTf (The Philippines)*
- Jacobs, R.; Dueck-Mbeba, R. and Harrington, B. (2007) *Board Governance Training for Microfinance Institutions Toolkit*, MicroSave
- Labie, M. (2001) 'Corporate Governance in Microfinance Organizations: A Long and Winding Road', *Management Decision*, 39.4: 296 301
- Mersland, R. and Øystein Strøm, R. (2007) *Performance and Corporate Governance in Microfinance Institutions*, <http://ssrn.com/abstract=996283>
- OECD (2004) *Principles of Corporate Governance*, France: Organisation for Economic Co-operation and Development, www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf
- Rhyne, E. and Lieberman, I.W. (2010) *Aligning Interests: Addressing Management and Stakeholder Incentives during Microfinance Institution transformations*, New York: Calmeadow and Center for Financial Inclusion
- Rock, R.; Otero, M. and Saltzman, S. (1998) *Principles and Practices for Microfinance Governance*, Boston: ACCION International
- SEEP Network (2009) 'Social Performance Governance', *Social Performance Progress Brief*, February, 1.5, www.cerise-microfinance.org/IMG/pdf/progbrief5_02.pdf
- Sinha, F. (2006) *Social Rating and Social Performance Reporting in Microfinance: Towards a Common Framework*, Washington DC: EDA (UK) Ltd/Micro-Credit Ratings International Ltd (M-CRIL), Argidius Foundation and the SEEP Network, www.m-cril.com/pdf/Framework-for-Social-Performance-Rating-and-Reporting.pdf
- USAID (2008) *Social Audit Handbook Tool – Using the Social Audit to Assess the Social Performance of Microfinance Institutions*, Washington DC: United States Agency for International Development (USAID)
- MicroSave (2009) SPM Toolkit, <http://india.microsave.org/toolkit/social-performance-management>

Gobernanza: Cómo integrar la GDS

Acerca de esta serie

Esta serie de notas informativas surge de la colaboración entre *Imp-Act Consortium* y *MicroSave*. En vista de que el respaldo permanente a las IMF por parte de entidades y organizaciones de apoyo y de financiamiento es crucial para garantizar la existencia de un enfoque equilibrado para la gestión del desempeño, esta serie busca ayudar a las IMF a integrar en sus materiales de capacitación la perspectiva o visión social que les falta. Las notas ofrecen orientación enfocada en temas críticos así como detalles de otros recursos existentes

Proceso de desarrollo

La iniciativa Integrar la GDS en el fortalecimiento institucional de las microfinanzas, encabezada por Imp-Act Consortium, tiene una estrategia tripartita:

Conectar a expertos en GDS con expertos en áreas técnicas clave: Los miembros y asociados del consorcio unen sus fuerzas con expertos del sector para aplicar una visión social en áreas técnicas fundamentales.

Revisar los materiales de capacitación más usados:

A través de talleres en línea con los asociados del proyecto se identifican lagunas en la capacitación que se ofrece actualmente a las IMF y se establecen prioridades.

Facilitar conversaciones en línea para compartir conocimientos:

Se aborda cada área técnica en una discusión facilitada a través de la **Red GDS** con el fin de ampliar la rica base de experiencias que sustenta estas notas informativas.

Mejorar sus prácticas de GDS

Existe una variedad de recursos en línea que le ayudarán a mejorar sus prácticas de GDS:

El **Centro de recursos en línea para la GDS** proporciona orientación paso a paso para integrar un enfoque social a los sistemas de gestión del desempeño de instituciones microfinancieras, e incluye una herramienta interactiva para la auto-evaluación de la GDS. Visite: www.spmresourcecentre.net

La **Red GDS** conecta a personas comprometidas con la gestión y logro del desempeño social en las microfinanzas. Regístrese hoy mismo para compartir su experiencia e información y para discutir nuevas ideas sobre la GDS. ¡Regístrese ahora! www.spmnetwork.net

La **Guía de prácticas de GDS** ofrece orientación paso a paso para integrar la GDS al trabajo de su IMF, así como casos prácticos de otras IMF. Puede descargar hoy mismo versiones en inglés, francés, español o árabe.

Fulfilling the Promise es un nuevo filme de *Imp-Act Consortium* que captura la experiencia en GDS de dos IMF guiadas por su misión: **SEF** (Sudáfrica) y **AMK** (Camboya). Existen versiones cortas y largas en inglés, francés, español y árabe.

Aprender más sobre *Imp-Act Consortium* y su trabajo en www.Imp-Act.org

Aprender más sobre *MicroSave* y su trabajo, incluso su nuevo "SPM Toolkit", www.microsave.org

Anexo A: Ejercicio sobre la misión, objetivos y mediciones¹

1. Escriba la misión actual de su organización

Nota: ¿En qué año se redactó esta misión?

2. Identifique y defina las metas sociales contenidas en su misión contestando a las siguientes preguntas (incluimos preguntas utilizadas para reportar a MIX sobre Estándares de Desempeño Social, identificadas con el símbolo *)

Metas sociales		
Llegar a los clientes y zonas meta	<ul style="list-style-type: none"> • ¿A quién desean llegar?* a. En términos de diferentes grupos sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿A quién desean llegar?* b. En términos de tamaño de la empresa <ul style="list-style-type: none"> • Micro (menos de 5 empleados) • Pequeña (entre 5 y 50 empleados) • Mediana (entre 50 y 250 empleados)
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿A quién desean llegar?* c. En términos de nivel de ingresos/pobreza (<i>definir</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Dónde desean ofrecer sus servicios?* (<i>Marcar todas las opciones que apliquen</i>) d. Urban – city areas e. Zonas urbanas y ciudades f. Centros de mercado/semiurbanos g. Zonas rurales - pueblos grandes
Satisfacer las necesidades del cliente meta	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo atenderá las necesidades de sus clientes? (productos y servicios, retención y satisfacción del cliente) 	
Cambio en la vida de los clientes meta	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen algunas metas de desarrollo que su organización trata de alcanzar al ofrecer sus servicios y productos financieros y no financieros? Cualquiera que aplique* 	
	<p>(<i>Marcar también todas las opciones que apliquen</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Educación para adultos b. Educación para niños c. Equidad de género d. Empoderamiento de las mujeres e. Acceso a servicios médicos f. Mejoras en la salud g. Mejoras en la vivienda h. 	

Anexo A: Ejercicio sobre la misión, objetivos y mediciones

3. Una vez identificadas las metas sociales de su organización puede empezar a traducirlos en objetivos SMART

Metas sociales	Objetivos sociales Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes, limitados en el Tiempo
Llegar a los clientes meta: Por ej., % de clientes de los grupos especificados, por nivel económico...	
Satisfacer las necesidades del cliente meta: Por ej., % de satisfacción del cliente, tasa de salida de clientes, % de acceso a diferentes servicios	
Cambio en la vida de los clientes meta: Por ej., % de hijos de los clientes que asisten a la escuela	

Nota: No confundir los objetivos con las actividades. Por ejemplo, una IMF puede decir que su objetivo es crear un módulo de capacitación para desarrollar las aptitudes financieras de sus clientes. Sin embargo, la creación del módulo es en realidad una actividad. El objetivo de dicha actividad es mejorar las aptitudes financieras.

Anexo B: Ejercicio de una reunión de la junta directiva de People's Bank¹

People's Bank: Reunión de la junta directiva

El gerente de operaciones les ha presentado, miembros de la junta directiva, tres nuevas propuestas para People's Bank. Por favor lean las propuestas y analicen en grupo el valor potencial de cada una de ellas (a la luz del desempeño social y financiero). Prepárense para presentar y defender su opinión en la reunión de la junta. La junta directiva deberá decidir en última instancia qué rumbo de acción tomar. Puede optar por implementar una o más de las propuestas X, Y o Z, una combinación de ellas, una versión modificada o ninguna de ellas

Acciones propuestas puestas a consideración de la junta directiva

El grupo de gerencia ha analizado los resultados del monitoreo y evaluación de rutina, apoyados por datos secundarios del mercado, y propone los tres siguientes cambios a los productos y servicios que ofrece People's Bank.

Anexo B: Ejercicio de una reunión de la junta directiva de People's Bank¹

Propuesta X: Refinar el producto de crédito de consumo para los clientes existentes que tienen un negocio y desarrollar el mismo producto para otros segmentos

Antecedentes: People's Bank es la única IMF de la zona que ofrece este tipo de préstamo y 20 por ciento de los nuevos clientes aseguraron haber seleccionado a la institución para tener acceso a la opción del préstamo de consumo. Se busca que el producto otorgue una ventaja competitiva importante a People's Bank. El tamaño del mercado de este producto se calcula en 18.000 personas. La investigación de mercado de negocios informales muestra que existe la necesidad de préstamos pequeños de corto plazo para administrar los flujos de efectivo variables. Asimismo, existe la necesidad crítica de hacer frente a crisis inesperadas, tales como enfermedades graves en la familia. Al no tener acceso rápido a un monto de dinero con el cual afrontar dicha crisis, los clientes podrían verse en la obligación de vender sus bienes o acudir a un prestamista.

En la actualidad la satisfacción de los clientes con el producto es muy baja. Esto se debe en gran medida al largo tiempo de espera para acceder al crédito, a lo engorroso de los trámites y a la tasa de interés. Una alta proporción de quienes se retiran manifiestan haber tenido una mala experiencia con el producto préstamo de consumo. En este momento el tiempo de espera para este producto hace que éste no sea apropiado para atender necesidades inmediatas. Los clientes tienen que pedir dinero prestado a sus amigos o familiares o vender los bienes de su hogar que puedan.

Algunos detalles de la acción propuesta	Justificación lógica
Preparar dos versiones del producto: una para los clientes existentes que tienen un negocio y otra para trabajadores asalariados no clientes	Podemos ofrecer el producto actual a trabajadores asalariados que no sean clientes porque atiende sus preferencias y necesidades. El producto debe ser rentable y subsidiar la variante del producto que se ofrezca a los clientes existentes que tienen un negocio
Hacer cambios al producto préstamo de consumo actual para los clientes existentes que tienen un negocio: reducir el tiempo de espera a dos días, reducir la tasa de interés a 2,2% mensual (decreciente), simplificar los trámites	El producto debe hacerse más atractivo para los clientes existentes
Promocionar el producto en zonas rurales y capacitar al personal y ofrecer incentivos	La mayor parte de los clientes rurales no conocen el producto pero existe una necesidad crítica de préstamos de consumo cuando hay que pagar las matrículas escolares. Los empleados nos dijeron que no ofrecen este producto en zonas rurales porque temen que pueda llevar a que los clientes no paguen sus préstamos
Contratar nuevo personal y capacitarlo para promocionar y proporcionar este producto a trabajadores asalariados	Es posible que los asesores de crédito existentes no estén en capacidad de abordar un mercado adicional del que no conocen mucho

Anexo B: Ejercicio de una reunión de la junta directiva de People's Bank¹

Propuesta Y: Introducir educación en temas de salud como parte de las reuniones grupales

Antecedentes: Nuestras clientas mujeres y sus familias corren importantes riesgos de salud, muchos de los cuales podrían atenderse con más información y prevención. Es posible que usen el préstamo para atender los gastos médicos, mientras que la enfermedad en la familia afecta la capacidad de pago. La Fundación ABC ha desarrollado conversaciones para la educación en temas de salud, abarcando aspectos como salud infantil, nutrición y el manejo de fiebres. Estas pueden incorporarse como parte de las reuniones grupales normales. Cada conversación toma unos 20 minutos

Algunos detalles de la acción propuesta	Justificación lógica
Con la ayuda de ABC, hacer una prueba piloto de varios módulos de salud en un par de sucursales. Capacitar a los asesores de crédito	ABC apoyará la prueba piloto sin cobrar. Revisar el contenido, el tiempo involucrado y la respuesta de clientes y empleados
Dependiendo de si la respuesta (tanto de los asesores como de los clientes) es positiva, hacer un lanzamiento selectivo hasta cubrir todo el programa	Añade valor a nuestros servicios financieros. Ayuda a consolidar la relación entre clientes y empleados
Desarrollar un sistema de monitoreo de rutina	Dar seguimiento a la importancia de los temas para los clientes
Incluir la educación sobre salud como parte de la evaluación del desempeño de los empleados	

Propuesta Z: Retener a los clientes con experiencia refinando el sistema de incentivos, elaborando un paquete VIP y mejorando el servicio al cliente

Antecedentes: Existe una tendencia creciente entre los clientes más maduros a retirarse después de seis o más ciclos de préstamo. Se trata de los clientes que pueden usar préstamos de mayor monto, los cuales ayudan a reducir los costos de People's Bank. Al entrevistar a los clientes con más experiencia con la institución, se supo que los clientes maduros preferirían recibir un servicio más personalizado. Los bancos comerciales de la zona están comenzando a atraer a estos clientes

Algunos detalles de la acción propuesta	Justificación lógica
Individualizar el método: Evaluación del crédito y tarjeta VIP	Los costos para atender a este grupo son relativamente bajos
Ofrecer una tasa de interés a un nivel similar a la de los bancos comerciales	Los clientes maduros también pueden acceder a servicios de los bancos comerciales que ofrecen tasas de interés inferiores a las de People's Bank
Ofrecer la opción de pagos mensuales	Los clientes con negocios más grandes dicen que sus clientes suelen pagarles a fin de mes
Capacitar al personal en servicio al cliente para formar relaciones de largo plazo	La retroalimentación indica que éste es uno de los principales factores de la insatisfacción del cliente