

Avance de las microfinanzas mediante
el liderazgo de las asociaciones

FORTALECIMIENTO DE
ASOCIACIONES



Como asegurar una buena
gobernanza: guía para las
asociaciones de microfinanzas

2010

Copyright © 2010 – The SEEP Network

Se permite copiar secciones de esta publicación o adaptarlas a las necesidades locales sin permiso de la Red SEEP, a condición de que tales secciones copiadas sean distribuidas gratuitamente o a costo, sin fines de lucro. En las secciones utilizadas, favor dar crédito a la Red SEEP, “Como asegurar una buena gobernanza: guía para las asociaciones de microfinanzas” en las secciones utilizadas.

Para toda reproducción comercial, favor obtener permiso de:

The SEEP Network
1875 Connecticut Avenue, NW, Suite 414
Washington, DC 20009-5721
Tel.: 1 202-534-1400 / Fax: 1 202-534-1433
Email: seep@seepnetwork.org Web: www.seepnetwork.org

Impreso en los Estados Unidos de Norteamérica
Para acceder a esta publicación en línea, visite: www.seepnetwork.org

Como asegurar una buena gobernanza: guía para las asociaciones de microfinanzas

La Red SEEP

Autores de apoyo: Kelly Hattel, José Henríquez, Jenny Morgan, Sharon D'Onofrio

Original en inglés

Traducido por Peter Newton-Evans y Ahmad Newton



Citi Foundation



CONTENIDO

Agradecimientos	iv
Introducción	1
Estructuración de la Junta Directiva	3
Asamblea General	3
Junta Directiva	4
Secretaría	4
Reglamentos: Normas para guiar la estructura de gobernabilidad	4
Roles y responsabilidades específicos de la Junta Directiva	5
Configuración de la Junta Directiva	9
Composición y tamaño de la Junta Directiva	8
Reclutamiento	11
Elección	11
Periodos en el cargo y su limitación	12
Orientación y capacitación de los Miembros de la Junta Directiva	13
Honorarios y compensación	14
Funcionamiento de la Junta Directiva	15
Comités de la Junta Directiva	15
Reuniones	17
Orientación de la Junta Directiva	21
Políticas	21
Evaluaciones	25
Herramientas para Juntas Directivas	29
Estructuración de la Junta Directiva	29
Configuración de la Junta Directiva	29
Funcionamiento de la Junta Directiva	30
Orientación de la Junta Directiva	30
Recursos adicionales	31

AGRADECIMIENTOS

Esta guía fue producida por la Red SEEP como una actividad del Citi Network Strengthening Program por la Fundación Citi.

La misión del Citi Network Strengthening Program, el programa de donativos más grande a nivel mundial que fue implementado para apoyar la estrategia de microfinanzas de la Fundación Citi, es aumentar la capacidad y la escala del sector de las microfinanzas fortaleciendo la capacidad operativa, técnica y financiera de doce asociaciones de microfinanzas nacionales y regionales.

Debemos un agradecimiento especial a Jose Henriquez, Jenny Morgan, Sharon D'Onofrio y a todo el equipo Servicios de fortalecimiento de redes de la Red SEEP que colaboró en la investigación, revisión y fortalecimiento de esta guía. También nos gustaría agradecer a los siguientes presidentes de las Juntas Directivas de asociaciones de microfinanzas, los cuales ofrecieron su tiempo y proporcionaron una contribución importante para la guía: a Wolday Amha, Association of Ethiopian Microfinance Institutions; a Rashid Bajwa, Pakistan Microfinance Network; y a Beth Porter, La Red SEEP.

Muchas gracias a todas las asociaciones de microfinanzas que generosamente proporcionaron ejemplos de su documentación para crear la biblioteca de herramientas, a fin de que todas las asociaciones, ya sean grandes, pequeñas, nuevas o bien establecidas puedan beneficiarse de la guía ofrecida.

Introducción

“El término “governabilidad” hace referencia en general a la dirección, eficacia, supervisión y rendición de cuentas de una organización”.¹ No es un individuo o un grupo de individuos, es un proceso. Este proceso implica un sistema de revisiones y contrapesos a través de un conjunto de objetivos basándose en la rendición de cuentas. La gobernabilidad no es estática; ésta evoluciona a medida que la institución evoluciona y requiere de liderazgo y compromiso por parte de los actores interesados. Uno de los elementos clave de una gobernabilidad eficiente es la habilidad que la Junta Directiva posea para guiar este proceso.

La Red SEEP comenzó apoyando la creación de asociaciones de microfinanzas en 1998. Su experiencia una y otra vez ha demostrado que la gobernabilidad, especialmente en el funcionamiento de la Junta Directiva, es crucial para el éxito de una asociación. Sin embargo, para muchos este aspecto representa un área de debilidad.

Las asociaciones de microfinanzas encaran muchas de las mismas situaciones que sus contrapartes en el sector sin fines de lucro. Ejemplos de preocupaciones en común son la continuidad de la Junta, la rendición de cuentas y el desempeño de directores individuales. No obstante, a su vez, las asociaciones de microfinanzas encaran ciertos tipos de desafío únicos. Al operar en un sector caracterizado por el crecimiento acelerado, la diversidad organizacional y un amplio rango de metas financieras y sociales, es posible que las asociaciones de microfinanzas puedan tener dificultades para lograr un liderazgo genuino.

En gran medida, esto depende de las Juntas Directivas de las organizaciones. La presente guía busca proporcionar un mejor entendimiento a los miembros de las Juntas Directivas y a los Directores, de lo que se requiere para construir y sostener un proceso de gobernabilidad eficaz. La guía está acompañada de una amplia colección de herramientas, plantillas y recursos adaptados a las necesidades de las asociaciones de microfinanzas.

Es comprensible que las organizaciones que usen la guía representarán una amplia experiencia y variarán considerablemente en su grado de desarrollo. Por ejemplo, algunas asociaciones no tienen una estructura jurídica independiente. Por lo tanto, sus Juntas Directivas no tienen los mismos tipos de responsabilidad jurídica que los que tendría una Junta Directiva formal. Sin embargo, mientras que ciertos aspectos de esta guía deberán ser adaptados a los grados específicos de desarrollo y los contextos de distintos países, los asuntos centrales tratados serán relevantes para todas las asociaciones.

La Red SEEP, con la colaboración de asociaciones alrededor del mundo, ha establecido normas de excelencia para las asociaciones de microfinanzas en seis capacidades clave: gobernabilidad, operaciones, viabilidad financiera, recursos humanos, relaciones externas y prestación de servicios. Estas normas reflejan el estado óptimo de las funciones de una asociación y se consideran fundamentales para su éxito.² Las normas de excelencia para gobernabilidad incluyen tres áreas:

- **Afiliación:** El conjunto de afiliados de la asociación es representativo del mercado. Su afiliación es definida por unas normas comunes de desempeño y práctica, por las cuales deben rendir cuentas.
- **Participación democrática:** La asociación cuenta con un proceso participativo de toma de decisiones basado en sistemas transparentes y orientados hacia el consenso.
- **Junta Directiva:** La Junta Directiva rinde cuentas a los afiliados y provee un liderazgo eficaz en el cumplimiento de la misión de la asociación.

1. Chris Cornforth, 2003/2005, *The Governance of Public and Non-Profit Organizations: What Do Boards Do?* (Abingdon, UK, and New York: Routledge).

2. La Red SEEP, “Herramienta de Diagnóstico de la Capacidad de las Redes (NCAT) 5.0”.

En este kit de herramientas, el término “gobernabilidad” se aplica principalmente a las áreas de *Junta Directiva y participación democrática*.

El presente documento está dividido en cinco secciones con enlaces a herramientas y recursos específicos. La primera sección “**Estructuración de la Junta Directiva**” describe como una organización de microfinanzas normalmente se organiza. También explica los roles y responsabilidades de las distintas entidades dentro de esta estructura, por ejemplo, los miembros de la Junta Directiva (incluyendo puestos específicos dentro de la Junta), la Asamblea General y la secretaría. Además, esta sección explora cómo los reglamentos de la asociación pueden ayudar a formar los fundamentos para una gobernabilidad positiva.

En “**Construcción de la Junta Directiva**” se examina la composición de la Junta, el reclutamiento de los integrantes, el proceso de elección de los miembros y por qué son útiles los límites en los periodos en el cargo. Esta sección también analiza cómo reemplazar una vacante en la Junta y la importancia de proporcionar una buena orientación y capacitación a los integrantes de la Junta y reconocer sus contribuciones.

En la sección “**Funcionamiento de la Junta Directiva**” las asociaciones aprenderán a organizar y aprovechar eficazmente los comités de la Junta para facilitar y mejorar el trabajo de la Junta. Esta sección también presenta lo básico en cuanto al proceso de una reunión de Junta, la frecuencia de las reuniones, el formato que se puede utilizar y cómo deben ser documentadas. Además, se examinan reuniones especiales, como los retiros de integrantes, que ayudan a fortalecer el trabajo de la Junta Directiva.

Dentro de “**Orientación de la Junta Directiva**” se presentan directrices sobre cómo la Junta lleva a cabo sus actividades, incluyendo la importancia de establecer políticas que se encuentren documentadas en el manual de la Junta, sobre contar con un código de conducta y el diseño de los requisitos jurídicos que los miembros de la Junta deben seguir. El uso regular de autoevaluaciones puede resultar una manera útil de comprender en qué aspectos la Junta requiere volver a concentrarse y qué aspectos debe construir.

La sección final, “**Herramientas para Juntas Directivas**”, presenta enlaces a la página Web de la Red SEEP donde las asociaciones de microfinanzas encontrarán una gran cantidad de plantillas y documentos de ejemplo útiles para el fortalecimiento de sus actividades de gobernabilidad.

Estructuración de la Junta Directiva

En su sentido más elemental, la gobernabilidad se entiende como “el proceso por el cual un grupo de personas toma decisiones que orientan sus esfuerzos colectivos”. La estructura de gobernabilidad se refiere a cómo este grupo de personas está organizado, incluyendo quién es seleccionado³ para tomar decisiones por el grupo, cómo se forma el grupo que toma las decisiones, cómo se vinculan las diferentes estructuras, y cuáles son los roles y las responsabilidades de los individuos involucrados.

En una asociación de microfinanzas, la Junta Directiva asume la responsabilidad a nombre de sus afiliados, y por esto, su autoridad y legitimidad proviene de la decisión del colectivo de sus afiliados (véase figura siguiente).

Estructura típica de gobernabilidad para una asociación de microfinanzas



Asamblea General

La Asamblea General es la autoridad máxima en una asociación de microfinanzas y está conformada por todas las instituciones afiliadas.⁴ El primer derecho y responsabilidad que tiene la Asamblea General es la de elegir a su Junta Directiva, la que entonces actúa a nombre de la Asamblea General. Para algunas asociaciones la Asamblea General también es responsable de aprobar el presupuesto anual, los planes estratégicos y los cambios importantes a los reglamentos de la asociación.

Los afiliados a la asociación, quienes componen la Asamblea General, representan el núcleo de una asociación de microfinanzas. Mientras que los afiliados esperan ciertos beneficios, también tienen ciertas responsabilidades. En la mayoría de asociaciones de microfinanzas los afiliados deben cumplir criterios mínimos para su afiliación y respetar normas de la asociación, como por ejemplo las normas mínimas de desempeño. Si una asociación posee un código ético o de conducta, los afiliados están obligados a aceptar los principios del mismo.

Para ejemplos de roles y responsabilidades de las asociaciones de microfinanzas, véase [Herramientas para las Juntas Directivas](#)

3. Página Web de Governance Pages, http://www.governancepages.org.uk/faq/faq1.html#what_is_governance.

4. Cf. The SEEP Network, 2005, *Building Strong Networks: An Institutional Strengthening Guide for Microfinance Networks* (Washington, DC: SEEP), 15, http://www.seepnetwork.org/Resources/3610_file_Building_Strong_Networks.pdf. Véase también M.R. Skertchly, 2006, *La gobernabilidad en las redes de microfinanzas: Principios y buenas prácticas* (Guatemala: REDCAMIF), 48–52.

Junta Directiva

La Junta Directiva está conformada por individuos que son electos por la Asamblea General (y/o nombrados por la Junta) para representar los intereses de la Asamblea General, actuar en representación de la misma y articular la dirección de la asociación con el establecimiento de su visión, misión, estrategia y principios guía. Los procesos eficientes de gobernabilidad se aseguran de que la Junta Directiva rinda cuentas a sus miembros y provea el liderazgo necesario.

Secretaría

La secretaría de una asociación de microfinanzas típica está conformada por funcionarios permanentes contratados para implementar el plan estratégico de la asociación. Una de las principales responsabilidades de la secretaría es la de administrar eficazmente las operaciones y los activos de la organización de manera constante. La secretaría de la asociación encabeza la organización al proveer un servicio eficaz y de alta calidad e informando a la Junta Directiva, de manera completa y precisa, sobre el estado de los programas y servicios. La secretaría tiene el rol de recomendar políticas apropiadas para la consideración de la Junta Directiva y de poner en práctica las políticas adoptadas por la misma. Además, la secretaría desarrolla planes operativos y presupuestos, y colabora con la Junta Directiva en la planificación estratégica y los análisis. El Director Ejecutivo, como cabeza de la secretaría, es responsable de la contratación de los funcionarios que sean necesarios para llevar a cumplimiento las direcciones de la Junta de manera eficiente.

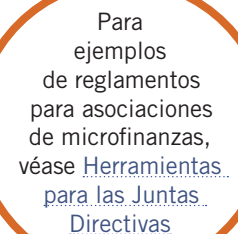
Reglamentos: Normas para guiar la estructura de gobernabilidad

Los reglamentos definen relaciones, actividades, roles y responsabilidades específicas dentro de la estructura. Cada asociación deberá desarrollar reglamentos únicos para guiar su trabajo. Los reglamentos son una parte importante de los fundamentos de la organización, ya que instruyen a la Junta Directiva sobre cómo llevar el negocio de la asociación y asegurar que sea gobernada de manera democrática y eficaz. Incluso para asociaciones de microfinanzas incipientes, los reglamentos constituyen un punto de inicio importante para la formación de una organización que funcione correctamente.

Generalmente los reglamentos incluyen las funciones generales de la Junta Directiva, sus responsabilidades, y descripciones específicas de los cargos de los integrantes. También documentan claramente los procedimientos comunes de funcionamiento, como las votaciones y procedimientos en las reuniones.

Es necesario considerar algunas cosas cuando se redactan los reglamentos de la asociación:

- Mantener los reglamentos claros y concisos.
- Hacerlos generales para que no tengan que ser cambiados constantemente, pero lo suficientemente específicos que ayuden a la Junta sobre situaciones posibles o potenciales.
- Plasmar la estructura básica de la Junta Directiva y las expectativas para las personas que servirán en ella.
- No se deben incluir políticas en los reglamentos.
- Incluir los procedimientos y las autoridades para la enmienda de los reglamentos.
- En caso de utilizar los reglamentos para registrarse como una persona jurídica, consultar a un abogado local para asegurarse que el documento cumpla con la legislación local.
- Para las asociaciones que no están registradas, los reglamentos sirven un propósito similar, pero no son legalmente vinculantes.



Para ejemplos de reglamentos para asociaciones de microfinanzas, véase [Herramientas para las Juntas Directivas](#)

Además de los reglamentos, otros documentos de importancia (que pueden ser combinados en un documento único)

son: los documentos de constitución, que autorizan la existencia de la asociación, y estatutos de constitución en sociedad, los cuales establecen la estructura jurídica para la asociación en un país particular. Algunas asociaciones emplean éstos términos de manera intercambiable

Roles y responsabilidades específicos de la Junta Directiva

Existen roles y responsabilidades muy variados para las Juntas Directivas de las asociaciones de microfinanzas. Estos dependen de la misión e historia de la asociación como también de sus necesidades organizacionales.

A continuación presentamos los roles y responsabilidades principales de la Junta Directiva, los cuales reflejan los propósitos generales de la gobernabilidad.⁵

Roles y responsabilidades específicos de la Junta Directiva

1. Contratar, apoyar y evaluar al Director Ejecutivo
2. Planificación estratégica y operativa
3. Supervisión financiera y consecución de fondos
4. Seguimiento, evaluación y fortalecimiento de programas
5. Administración de riesgos y conformidad legislativa y ética
6. Liderazgo en las relaciones externas

1. Contratar, apoyar y evaluar a un Director Ejecutivo

La contratación de un Director Ejecutivo constituye una de las responsabilidades más importantes de la Junta. La Junta Directiva debe ponerse de acuerdo sobre el perfil del Director Ejecutivo y llevar a cabo un meticuloso proceso de búsqueda para encontrar al individuo mejor calificado. La transición hacia un nuevo Director Ejecutivo representa una oportunidad para que la Junta Directiva considere ciertos factores como las necesidades de la organización y sus afiliados, el ambiente en que la asociación funciona y las necesidades futuras de liderazgo.

Una vez contratado el Director, es extremadamente importante que la Junta se asegure de que éste cuente con el personal y el apoyo profesional que necesite. Este apoyo incluye reaccionar consistentemente a asuntos o problemas a medida que estos se presentan, alentar al Director a que actúe con decisión, y respaldar las decisiones poco populares (aquellas en las que no están de acuerdo algunos afiliados u otras partes interesadas). Finalmente, la Junta debe estar disponible y preparada para responder en caso de que el director requiera de asistencia.

La Junta deberá revisar y aprobar el plan de desempeño realizado por el Director Ejecutivo y evaluar al Director constantemente basándose en el plan. Este proceso, el

Sugerencias para la contratación de un Director Ejecutivo⁶

- Considerar la creación de un comité de transición para que supervise el proceso.
- Redactar (o revisar) cuidadosamente la descripción de cargo para Director Ejecutivo.
- Tomarse el tiempo necesario para elegir a la persona adecuada.
- Cuando el tiempo es limitado, por ejemplo en caso de una salida inesperada del Director Ejecutivo, la Junta puede considerar contratar un Director Ejecutivo interino, quien no sería candidato para el puesto.
- Considerar diferentes opciones. La transición de Ejecutivos ofrece una oportunidad para pensar creativamente sobre el futuro de la asociación.
- Si es necesario se puede conseguir ayuda. Profesionales externos pueden apoyar el diseño y la implementación del proceso de transición.

.....

5. Esta sección se basa ampliamente en y adapta el contenido de las siguientes fuentes: 1) Panel on the Non-Profit Sector, 2005, "Structure, Size, Composition, and Independence of Governing Boards," in *Strengthening Transparency, Governance, and Accountability of Charitable Organizations* (Washington, DC: Independent Sector), 75–8, http://www.nonprofitpanel.org/Report/final/Panel_Final_Report.pdf; 2) BoardSource, 1999, "Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards," in *Starting a Nonprofit Organization*, http://www.boardsource.org/dl.asp?document_id=17; (c) C. McNamara, 2008, *Field Guide to Developing, Operating, and Restoring Your Nonprofit Board* (Minneapolis, MN, USA: Authenticity Consulting, LLC).

6. Adaptación de Governance Matters, "Hiring an Executive Director," http://www.governancematters.org/index.cfm?organization_id=56§ion_id=1608&page_id=7970.

cual es frecuentemente ignorado o realizado irregularmente por las asociaciones de microfinanzas, asegura que la Junta Directiva cumpla con su deber de dirigir a la organización y que los objetivos organizacionales se cumplan. A su vez, fomenta el desarrollo continuo del Director Ejecutivo. La Junta también es responsable de establecer las compensaciones y determinar cualquier ajuste a las mismas, basándose en el desempeño y otros factores incluidos en las políticas de personal.

Por último, es esencial que la Junta Directiva trabaje con el Director Ejecutivo en la elaboración de un plan de transición durante el cambio de Director Ejecutivo, sea en caso de una sucesión normal o durante una crisis administrativa, como una ausencia inesperada o un problema interno grave. Esto incluye la identificación y preparación de funcionarios capaces (e incluso miembros de la Junta Directiva) que estén prestos a asumir temporalmente las responsabilidades administrativas si llegara a ser necesario. Más de una asociación de microfinanzas ha tambaleado, e incluso fracasado, por no tener establecido un plan de transición.

2. Planificación estratégica y operativa

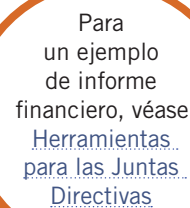
Otra responsabilidad fundamental de la Junta es establecer y revisar periódicamente la misión y la visión de la asociación. Cada integrante de la Junta deberá comprender y apoyar totalmente los enunciados de propósito resultantes. De igual manera, la Junta Directiva debe asegurar un proceso eficaz de planificación organizacional. Por lo menos una vez cada tres o cinco años, la Junta Directiva debería ocuparse en un proceso de planificación estratégica. Comenzando con una evaluación interna y externa de la asociación, la Junta Directiva debería dar prioridad a las necesidades de los afiliados y la dirección que tomará el sector en el país o región. Todos los miembros de la Junta Directiva tendrán que aprobar formalmente el plan resultante. Los objetivos del plan servirán como la base para el desarrollo del plan de negocios, incluyendo el establecimiento de objetivos financieros, presupuestos y otras actividades significativas de la asociación. Por último, la Junta Directiva es responsable de monitorear la implementación de los planes.

A fin de apoyar el funcionamiento de la asociación, la Junta deberá establecer políticas y metas amplias que tomen en cuenta claramente las diferencias entre su rol y el de la Secretaría. La clara separación de roles y la delegación de poder son asuntos muy importantes. Esto resulta un desafío común, especialmente cuando las Juntas Directivas de la asociación están conformadas por los Directores Ejecutivos de las IMF's afiliadas, los cuales están acostumbrados a la administración del día a día en sus propias organizaciones. El presidente de la Junta Directiva deberá establecer la pauta para las relaciones de la Junta con la administración. Para mayor información véase [Delegación de Autoridad](#) en la sección “**Orientación de la Junta Directiva**”.

3. Supervisión financiera y levantamiento de fondos

Otra función central de la Junta Directiva es la protección de los activos de la asociación. A fin de cumplir con esta responsabilidad fiduciaria se espera que la Junta, en colaboración con el Director Ejecutivo, provea supervisión financiera eficaz y consistente y apoyo en la consecución de fondos para la asociación.

El monitoreo de la administración de los recursos financieros de la asociación es esencial. Además de la aprobación del presupuesto anual, la Junta Directiva deberá monitorear trimestralmente los ingresos frente a los gastos. Esto permite que la Junta Directiva comprenda la posición financiera de la asociación en ese momento y la compare a sus objetivos y presupuestos anteriores, y pueda identificar potenciales problemas como déficits en los ingresos o cambios en los gastos. El monitoreo financiero cercano resulta prioritario especialmente en las asociaciones de microfinanzas que operan en entornos económicos volátiles. Para asociaciones grandes, con una cantidad mayor de transacciones, puede resultar preferible monitorear los estados financieros y los estados de flujo de caja mensualmente. A fin de cumplir con su rol de monitoreo financiero, muchas asociaciones establecen un comité financiero (véase [Comités de la](#)



Para un ejemplo de informe financiero, véase [Herramientas para las Juntas Directivas](#).

Junta Directiva en la sección “**Funcionamiento de la Junta Directiva**”), el cual trabaja con el administrador financiero y el Director Ejecutivo de la asociación. Posteriormente, el comité financiero presenta informes a la Junta completa en reuniones trimestrales.

Las responsabilidades financieras de la Junta también incluyen la supervisión de los procesos de auditoría externa (que a menudo son administrados por un comité de auditorías de la Junta), asegurarse que la asociación tenga el nivel apropiado de seguro de responsabilidad civil (de ser necesario), aprobar las políticas de inversión, y hacer seguimiento del rendimiento de las inversiones de la asociación.

La Junta es responsable de presentar a los afiliados, en la reunión general anual, un informe financiero del año anterior y una propuesta presupuestaria para el año siguiente. Este proceso refuerza el rol importante que la Asamblea General tiene de revisar el trabajo de los funcionarios de la asociación y de la Junta Directiva, y es prueba del compromiso de transparencia de la asociación. Los reglamentos de algunas asociaciones de microfinanzas estipulan que estos presupuestos deben ser aprobados por la Asamblea General.

La Junta Directiva también tiene la responsabilidad general de asegurar la salud financiera de la organización en el largo plazo. Para muchas Juntas, esto significa activamente canalizar fondos y ayudar al Director Ejecutivo a lograr los objetivos de sostenibilidad financiera a través de actividades generadoras de ingresos. Si la asociación descubre que no tiene suficientes fondos para implementar su plan estratégico, la Junta Directiva deberá trabajar con la administración para adecuar un plan que cumpla con las condiciones materiales de la asociación.⁷

4. Seguimiento, evaluación y fortalecimiento de programas

La Junta Directiva es responsable de proporcionar un seguimiento de alto nivel a los programas y servicios de la asociación, y de trabajar con el Director Ejecutivo para fortalecer los programas si es necesario. La Junta también debe asegurarse de que exista un marco de seguimiento apropiado, con indicadores claros y puntos de referencia que sean consistentes con los planes de negocios y planes anuales, con lo cual sea posible revisar periódicamente el desempeño de la organización. Parte esencial de este proceso es una evaluación regular de los niveles de satisfacción y atención a las necesidades de los afiliados. (Para mayor información sobre la evaluación de satisfacción de los afiliados, véase la *Herramienta de Retroalimentación de los afiliados del SEEP*.⁸ La Junta no solamente es responsable de mantenerse informada de los asuntos relacionados con la satisfacción de los afiliados sino también de tomar en cuenta y actuar sobre las recomendaciones que resulten de dichas evaluaciones de necesidades. La Junta Directiva debe proveer el máximo liderazgo y supervisión necesaria para ayudar a fortalecer los programas y servicios ofrecidos por la asociación.

5. Administración de riesgos y conformidad legislativa ética

La administración eficaz del riesgo significa que la asociación administra su negocio de acuerdo a prácticas financieras saludables y la legislación, regulaciones y requisitos profesionales que se apliquen. Ésta es una actividad constante que ayuda a mejorar el servicio y prevenir resultados negativos.⁹ Las Juntas Directivas también son responsables de asegurar la adhesión a las normas aplicables y a las pautas éticas y legislativas.

- **Conformidad** – Adherirse a los requisitos legislativos y regulatorios para el registro organizacional de la asociación.
- **Transparencia** – Asegurar la información confiable y precisa sobre los ingresos y gastos de la asociación, los pro-

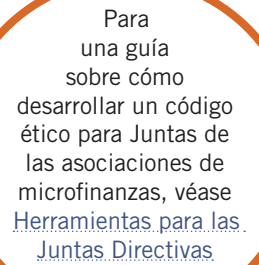
7. A. Champion and C. Frankiewicz, 1999, “*Guidelines for the Effective Governance of Microfinance Institutions*,” MicroFinance Network Occasional Paper, no. 3 (Washington, DC: ACCION).

8. <http://networks.seepnetwork.org/en/node/1255>

9. M. Gibelman and S. Gelman, 2000, “*Safeguarding the Nonprofit Agency: The Role of the Board of Directors in Risk Management*,” in *The New Board: Changing Issues, Roles, and Relationships*, ed. N.E. Finkelstein and R. Schimmer (London: Routledge), 20.

cesos de toma de decisiones, la evaluación y compensación de los funcionarios, y la realización de las actividades que la asociación ofrece a sus afiliados.

- **Rendición de cuentas** – establecer un código de conducta o ético, una política respecto a los conflictos de interés, políticas claras de personal y procedimientos conciliatorios, y auditorías anuales externas de los estados financieros y los sistemas internos de control. (Para mayor información, véase [Pautas Éticas](#) en la sección “Orientación de la Junta Directiva”.)



Para una guía sobre cómo desarrollar un código ético para Juntas de las asociaciones de microfinanzas, véase [Herramientas para las Juntas Directivas](#)

6. Liderazgo en las relaciones externas

Los miembros de la Junta Directiva pueden desempeñar un rol importante en el desarrollo y mantenimiento de relaciones con actores externos, incluyendo varios niveles del gobierno, medios masivos, donantes y el público. Al hacer esto, la Junta puede asegurarse de que la asociación mantenga una alta reputación y actúe en la defensa y representación eficaz del sector. Los integrantes de la Junta normalmente son llamados a representar los intereses de la asociación (por ejemplo, durante la legislación de políticas de gobierno o reuniones con entidades de financiamiento potenciales). Al relacionarse con las partes interesadas externas, los miembros de la Junta Directiva deben representar los intereses de la asociación como un todo, no los de su propia institución o un grupo particular de afiliados.

Una estrategia de comunicación e incidencia bien definida puede resultar útil para determinar la mejor manera de utilizar las fortalezas y las conexiones de la Junta Directiva. Para mayor orientación sobre cómo desarrollar una estrategia de incidencia en las políticas, véase *Incidencia política: kit de herramientas para las asociaciones de microfinanzas*.¹⁰

.....
10. <http://networks.seepnetwork.org/en/node/2288>

Configuración de la Junta Directiva

Una vez que la estructura de la Junta ha sido establecida, el siguiente paso es el de configurar sólidamente el desarrollo de una Junta Directiva fuerte y eficaz. Mientras que no existe una fórmula para la creación de una Junta ejemplar, existen algunos elementos clave que deben ser tomados en consideración, cuando se reúne a un grupo diverso de líderes para que trabajen en una tarea común: gobernar una asociación de microfinanzas.

Composición y tamaño de la Junta Directiva

Muchas asociaciones de microfinanzas establecen en sus reglamentos un número determinado de integrantes para la Junta Directiva. En una muestra de las asociaciones de microfinanzas afiliadas al SEEP, el tamaño de las Juntas variaba desde tres miembros (mínimo) en la Association of Microfinance Institutions of Uganda, a diez para la Pakistan Microfinance Network. El tamaño de la Junta Directiva puede ser fijado en un número específico o puede ser vinculado en forma proporcional al tamaño de la asociación a medida que esta crece.¹¹ En algunos casos, el tamaño mínimo de una Junta en los reglamentos está fijado por los requisitos legales de un país en particular.

Para determinar el tamaño óptimo de la Junta Directiva, los primeros puntos a considerarse son las necesidades de la asociación, el ciclo de vida de la Junta, su rol en la consecución de fondos y la distribución geográfica de la asociación.¹² Normalmente es más fácil que una Junta de menor tamaño se reúna y tome decisiones con mayor velocidad (permitiendo más tiempo para la participación de cada integrante). Una Junta de mayor tamaño ofrece más perspectivas e ideas pero puede resultar más difícil organizar reuniones y tomar decisiones eficientemente. Al mismo tiempo en una Junta de mayor tamaño el trabajo puede ser delegado a comités. El tamaño exacto de la Junta Directiva es menos importante que su habilidad de funcionar como un equipo.

Requisitos de la Junta Directiva

Las calificaciones de los integrantes de la Junta Directiva deben estar alineadas con las necesidades de la asociación. Cuando se pretende incorporar a nuevos integrantes a la Junta se debe buscar un balance entre las capacidades financieras legales y administrativas. La Junta debe proporcionar una orientación eficaz a los altos mandos y debe ser capaz de analizar críticamente los planes e informes de los mismos.

Capacidades y experiencias claves que buscar en integrantes de la Junta Directiva¹³

- Conocimiento del ambiente operativo, y de las cuestiones sociales, económicas, y estratégicas más relevantes frente a la red;
- Experiencia sirviendo en otras juntas directivas;
- Conocimiento del sector microfinanciero, de las instituciones de micro finanzas (IMFs), y de las asociaciones en particular;
- Conocimiento de los ambientes reguladores en los cuales operan las IMFs;
- Relaciones con individuos en servicios claves, como servicios legales, la auditoría, o la contabilidad;
- Relaciones con donantes y fuentes potenciales de fondos; y
- Creencia en la misión de la asociación y una dedicación a sus objetivos.

11. Para esto se revisaron los reglamentos de asociaciones participantes.

12. <http://www.boardsource.org/Knowledge.asp?ID=3.101>

13. Adaptado de K. Wilson, 2001, *The Board Rules: Founding an MFI Board* (Baltimore, MD, USA: CRS, Microfinance Unit), http://crs.org/publications/showpdf.cfm?pdf_id=64.

Representatividad y diversidad

El asunto de la representatividad de las Juntas Directivas de las asociaciones de microfinanzas es particularmente significativo. Se refiere al grado en el que la composición de la Junta refleja la configuración general de los afiliados de la asociación. Algunas características importantes de las instituciones afiliadas son su estructura legal, su presencia geográfica, el tamaño de la institución, los productos y servicios que ofrece, y los principales mercados a los que atiende.

Una Junta Directiva que representa adecuadamente la diversidad de sus instituciones afiliadas demuestra un compromiso trascendente y necesario a la participación democrática. Las IMF's afiliadas pueden contribuir perspectivas únicas y valiosas que optimizan el proceso general de gobernabilidad. Según la página Web de BoardSource, "opiniones, ideas y juicios constitutivos son cruciales en la habilidad de una Junta Directiva para resolver la competencia de demandas por recursos organizacionales y para llegar a una política aceptada por el grupo, al consenso, o a la acción cooperativa".¹⁴

Con este objetivo en mente, los reglamentos de la asociación pueden designar cargos dentro de la Junta Directiva para una gama de tipos de afiliados o puede considerar otras posiciones a llenarse por medio del nombramiento de la Junta. Este proceso puede asegurar una Junta representativa y a la vez que preserva el derecho general de la asamblea de elegir los miembros de la Junta individualmente.

Un desafío de representatividad común para las Juntas de asociaciones crecientes es la dificultad de extenderse más allá del grupo nuclear de afiliados fundadores. El establecimiento de períodos claros (tiempo en el cargo) y límites a los períodos (reglas de reelección y límites) que sean respetados, puede ayudar a asegurar que la Junta refleje a sus afiliados actuales.

La diversidad también constituye un tema importante para las Juntas Directivas de microfinanzas. Una Junta diversa incluye individuos que poseen la gama necesaria de habilidades, educación, experiencia y perspectivas. Algunas asociaciones consideran necesario incorporar posiciones nombradas o electas, con ciertos atributos que consideran necesarios para la gobernabilidad eficaz. Estos cargos pueden ser cubiertos tanto por los afiliados como por individuos externos. Por ejemplo, el nombramiento de individuos externos para la Junta puede ser una manera eficaz para atraer habilidades excepcionales, experiencia, conexiones y perspectiva a la Junta, que se encuentran más allá de lo que los representantes de las IMF's pueden ofrecer. Sin embargo, al hacer esto, las asociaciones deben tener cuidado de no nombrar a individuos con potenciales conflictos de interés.

Algunas asociaciones piensan que la diversidad de género puede ayudar a que la Junta Directiva sea más eficaz y han decidido a definir criterios que apunten a lograr este objetivo en particular. Por ejemplo, REDCAMIF, la Red Centroamericana de Microfinanzas ha decidido que, dado que el sector de microfinanzas tiene un fuerte enfoque en el empoderamiento de la mujer, resultaba importante un cambio en sus reglamentos que asegure la inclusión de por lo menos una integrante mujer.

Estrategias para crear representación y diversidad en las Juntas Directivas de asociaciones de microfinanzas

Representación

- Designar puestos específicos para una variedad de tipos de institución afiliadas.
- Designar puestos abiertos a ser nombrados por la Junta para equilibrar los puestos elegidos por los afiliados que no necesariamente serán lo suficientemente representativos.
- Establecer los períodos y sus límites para asegurar la renovación constante del liderazgo y dar oportunidad a los nuevos afiliados.

Diversidad

- Crear un comité de designación con la tarea de evaluar la conformación pasada y actual de la Junta, e identificar las brechas o los atributos que podrían crear diversidad y fortalecer a la Junta.
- Designar cargos por elección o nombramiento para atributos específicos de los integrantes (habilidades, formación, experiencia, perspectivas y antecedentes).
- Incorporar cargos sin capacidad de voto que sirvan como asesores externos a corto plazo.

14. BoardSource, 2009, "Perspectives on Nonprofit Board Diversity," libro electrónico, <http://www.boardsource.org/Knowledge.asp?!D=2.291>.

En algunos casos, las asociaciones tendrán una necesidad a corto plazo de ciertas habilidades o experiencias específicas y traerán a consejeros externos, sea para que sirvan como miembros sin voto de la Junta, como consejeros en un asunto particular, o como miembros de un comité. Estos individuos no son parte oficial de la Junta Directiva pero pueden ayudar en la expansión del conocimiento y la experiencia disponibles. Sin embargo, dado que no representan a las IMFs asociadas, es posible que no siempre tengan un entendimiento completo de las necesidades de los afiliados.

Reclutamiento

El reclutamiento puede ser tanto para los integrantes de la Junta que son elegidos o para los nombrados (la elección de los miembros es, en última instancia, decisión de la Asamblea General). Las asociaciones de microfinanzas pueden encontrar útil la creación de un comité de designación, compuesto de individuos con distintas perspectivas, integrantes de la Junta Directiva, y funcionarios, para que lidere los esfuerzos de reclutamiento. El rol principal del comité de designación es el de asegurar que los mejores candidatos sean considerados. El comité, para que pueda ser eficaz, debe estar familiarizado con las políticas de reclutamiento de la asociación y las necesidades de la Junta en cuanto a diversidad y representación.

Dado que es una buena práctica escalonar las elecciones de la Junta y los nombramientos, existe una necesidad continua de identificar y reclutar individuos para vacantes futuras. Como resultado, el reclutamiento se vuelve un proceso semipermanente. El desarrollo de planes de mediano a largo plazo para el liderazgo de la Junta Directiva, pueden ayudar a asegurar la continuidad en el reclutamiento y los esfuerzos de crecimiento.

Realizar con regularidad evaluaciones de la Junta Directiva, permite analizar la composición de la Junta actual y las habilidades de sus miembros, lo cual es útil para las estrategias de reclutamiento. La estrategia de reclutamiento de un comité de designación debería correlacionar estas evaluaciones con las estrategias de la asociación y con esto definir los criterios de selección para nuevos integrantes, los que idealmente, se enfocarían en las áreas por mejorar. (Para mayor información, véase [Evaluaciones](#) en la sección “**Orientación de la Junta Directiva**”).

Reclutamiento

- Establecer un comité de desarrollo o de designación.
- Realizar una evaluación de las necesidades de la Junta.
- Identificar candidatos potenciales.
- Establecer relaciones con los potenciales candidatos a la Junta.
- Reclutar individuos a puestos designados en la Junta o nominarlos para votación de la Asamblea General.
- Dar orientación a los nuevos miembros.

Para una herramienta simple de evaluación de las habilidades de los miembros y guía sobre la composición y responsabilidades del comité de designación, véase [Herramientas para Juntas Directivas](#).

Elección

La elección de los integrantes de la Junta Directiva normalmente se realiza en la reunión anual de la Asamblea General de la asociación, y los procedimientos normalmente están descritos en el reglamento. Al igual que con los nombramientos, las asociaciones normalmente eligen escalonar las elecciones de los miembros individuales de la Junta para permitir cierta continuidad y que los integrantes existentes entrenen a los entrantes.

Mientras que cada asociación seguirá un proceso relativamente diferente, a continuación se describe el método común para la elección de nuevos integrantes de la Junta Directiva.

1. La presidencia de la Junta o su apropiado representante presentan a la Asamblea General los puestos que están disponibles, y el proceso a seguir para la elección del mejor candidato para el puesto. Puede ser una buena idea leer los roles y responsabilidades de los puestos dentro de la Junta para recordar, tanto a los integrantes de la asamblea como a potenciales candidatos, lo que se espera de quien ocupe dicho puesto.

2. Los candidatos hacen una presentación corta de sus razones al aspirar a un puesto particular y sus calificaciones (de preferencia éstas también tienen que ser facilitadas por escrito a los integrantes de la Asamblea General para que éstos puedan tener oportunidad de revisar su experiencia, así como su nivel de interés y compromiso para servir en la Junta).
3. Los integrantes de la Asamblea General presentan sus votos (normalmente uno por cada institución afiliada). La mayoría de las asociaciones realizan sus elecciones mediante voto secreto.
4. Los votos son contados por un miembro de la Junta Directiva (que no sea también candidato); de preferencia en la presencia de una persona independiente para asegurar la transparencia.
5. Si existe un empate se realizará una segunda votación. Para hacer que el número de votantes sea impar, la institución que ocupe la presidencia de la Junta Directiva (o la posición más alta después de ésta) deberá votar o abstenerse de hacerlo según sea necesario.
6. El resultado de la votación es presentada a la Asamblea General lo más pronto posible.

Periodos en el cargo y su limitación

Los periodos en el cargo y los límites a los periodos para los integrantes de la Junta Directiva resultan esenciales para la gobernabilidad eficaz y para asegurar la participación democrática de una amplia gama de afiliados. Ambos elementos deben estar estipulados en los reglamentos de la Junta Directiva. En el sector “sin fines de lucro” en los Estados Unidos, el setenta por ciento de las organizaciones tienen un periodo de tres años para los integrantes de la Junta.¹⁵ Esto está alineado con el promedio entre las asociaciones de microfinanzas, donde los periodos duran entre dos y cuatro años. El escalonamiento de los periodos de los miembros resulta eficaz para asegurar la renovación gradual de la Junta e impedir que valiosos conocimientos históricos de la asociación se pierdan después de cada elección. Las transiciones de Junta Directiva exitosas son vitales para la continuidad y salud de la organización, y son un indicador de una asociación de microfinanzas avanzada.

Los límites del periodo restringen cuántas veces un individuo puede ser reelecto en la Junta. Mientras que en las asociaciones de microfinanzas las reelecciones son comúnmente permitidas, normalmente están limitadas a no más de dos periodos consecutivos. Algunas asociaciones permiten un periodo de descanso después del cual un integrante puede ser reelegido a servir en la Junta Directiva. Sin embargo, para asegurar un ciclo continuo de nuevo liderazgo, se recomienda que las asociaciones minimicen el número de periodos de reelección no consecutivos.

Reemplazo de vacantes

La asociación debe tener políticas sobre qué hacer en caso que cualquier miembro renuncie o se le pida salir antes del término de su periodo. Algunas asociaciones permiten que la misma Junta Directiva elija temporalmente reemplazos que actúen hasta la siguiente Asamblea General anual. Sin embargo, la mayoría de asociaciones dejan la vacante abierta hasta la siguiente reunión general de los afiliados.

Destitución de un miembro de la Junta Directiva

La destitución de un miembro de la Junta puede resultar un proceso difícil y desagradable.¹⁶ La necesidad normalmente se presenta cuando un individuo no es capaz de cumplir con sus responsabilidades personales o grupales, o demuestra un comportamiento ilegal o poco ético. El proceso de destitución puede ser llevado a cabo por el presidente o por un comité

15. Cf. BoardSource, 2007, *Nonprofit Governance Index*, 10, http://www.boardsource.org/dl.asp?document_id=553.

16. Cf. *ibid.*, “Removing a Board Member,” <http://www.boardsource.org/Knowledge.asp?ID=1.260>.

especial –el segundo caso es necesario cuando el miembro en cuestión es el presidente. La totalidad de la Junta Directiva debe estar involucrada en la decisión final con respeto a cualquier destitución. Salvo en casos extremadamente graves, la destitución debe ser un último recurso, y los procedimientos de destitución deben estar incluidos en los reglamentos de la asociación.

Como primer paso, el presidente deberá comunicarse con el integrante de la Junta en cuestión, evaluar la situación, y pedir al miembro que cambie la conducta problemática dentro de un plazo establecido. Si el caso lo requiere, el individuo debe ser notificado que el comité podrá realizar una evaluación especial. Después de una evaluación objetiva, se permitirá una segunda oportunidad para el integrante de la Junta, siempre que sea posible y que el individuo en cuestión así lo desee. Sin embargo, segundas oportunidades no están a lugar cuando se trata de conductas intencionales, ilegales o poco éticas. Cuando ya le ha sido dada una segunda oportunidad y el individuo recae en su comportamiento negativo, la presidencia (después de haberle comunicado a la Junta Directiva) deberá pedirle su renuncia. Ésta es la solución menos perjudicial. En caso de que el individuo se niegue a renunciar, la presidencia deberá, después de la deliberación, llamar a una votación en plenaria.

Una vez que la Junta Directiva ha decidido remover al integrante, éste deberá recibir una carta en la que se le informe de la decisión de la Junta. Cuando resulte posible, la separación deberá llevarse a cabo de una manera cordial y respetuosa, y donde resulte útil y apropiado, la Junta puede incluso pedir una retroalimentación significativa del miembro saliente. El proceso total deberá ser documentado a fin de proteger la responsabilidad de integrantes individuales y de la asociación.

Orientación y capacitación de los Miembros de la Junta Directiva

La orientación especial para nuevos integrantes y la capacitación para todos los integrantes de la Junta Directiva tienen como objetivo final asegurar que conozcan cuáles son sus responsabilidades y frente a quien son responsables.¹⁷ Dado que la calidad de su trabajo y decisiones dependen de sus habilidades, competencias y conocimientos, las Juntas deben buscar maneras de llenar las brechas en sus conocimientos colectivos.

La orientación para los miembros de la Junta empieza desde el proceso de reclutamiento, a través de material impreso y la interacción cara a cara. Los que eventualmente serán integrantes de la Junta deben tener un entendimiento claro de la misión de la organización y un conocimiento general de su plan estratégico, sus programas, servicios y su situación financiera. Asimismo, los potenciales miembros deben estar conscientes de los aspectos específicos de cómo opera la Junta, la frecuencia y el lugar de las reuniones, las responsabilidades de la Junta, la duración de los periodos y sobre sus colegas dentro de la Junta.¹⁹

Estrategias para un programa continuo de capacitación¹⁸

- Programa de orientación para nuevos miembros
- Educación y capacitación continua de la Junta.
- Periódicamente incorporar elementos de capacitación a las reuniones de la Junta.
- Rotación de comités.
- Publicaciones y conferencias.
- Comunicaciones directas con las IMFs
- Coaching y aprendizaje entre pares

La Junta debe ofrecer orientación a los nuevos representantes, resaltando los documentos clave sobre las responsabilidades de la Junta, como los reglamentos de la asociación, la auditoría anual más reciente, el manual para integrantes de la Junta, el presupuesto de la asociación, información sobre los afiliados y descripciones de los programas y servicios exis-

17. Cf. Hildy Gottlieb, 2005, "Ongoing Board Education: Ensuring Board Members Have the Knowledge They Need" (ReSolve, Inc.), http://www.help4nonprofits.com/NPLibrary/NP_Bd_OngoingBoardEducation_Art.htm.

18. Adaptación de: Frank Martinelli, 2000, "Orientation and Training of Board Directors," en *Creating an Effective Charter School Governing Board Guidebook* (St. Paul, MN, USA: Charter Friends National Network), <http://www.uscharterschools.org/governance/>.

19. Create the Future, n.d., "Orientation and Training of Board Members," http://www.createthefuture.com/board_orientation.htm.

tentes. También se debe incluir información sobre los comités de la Junta existentes y como unirse a ellos. La asociación debe desarrollar un kit de procedimientos para la orientación de la Junta, que resalte los documentos estándar sobre los cuales todos los miembros de la Junta deben estar familiarizados y que sean de fácil acceso.

La capacitación o educación permanente de la Junta puede comenzar con la creación o modificación de la actitud de los integrantes en cuanto a la necesidad y los medios para adquirir nuevos conocimientos. En ocasiones los integrantes de la Junta necesitan un “curso de actualización” para recordarles lo que realmente significa gobernar y dirigir su asociación. La capacitación no es sólo para los nuevos miembros, toda la Junta se beneficia de un programa de educación constante. Dicho programa puede ser organizado y desarrollado desde la misma Junta Directiva, aprovechando los recursos humanos disponibles. La capacitación no debe ser costosa ni agobiante.

Honorarios y compensación

En general, los integrantes de la Junta Directiva son voluntarios y no reciben honorarios por sus servicios. En el 2007, sólo el tres por ciento de los integrantes de Juntas Directivas sector sin fines de lucro de los Estados Unidos recibieron honorarios.²⁰ Lo más común es que los miembros reciban un reembolso sobre los gastos como viajes y otros costos que surjan al llevar a cabo sus responsabilidades (por ejemplo, cargos telefónicos). De una muestra internacional de 12 asociaciones de microfinanzas seleccionadas, ninguna de ellas paga honorarios a sus Juntas Directivas.

.....
20. BoardSource, Nonprofit Governance Index, 12.

Funcionamiento de la Junta Directiva

La manera en la que la Junta se organiza organiza y desempeña sus labores ayuda a determinar su eficacia. Algunas Juntas de las asociaciones de microfinanzas optan por mantener sus operaciones sencillas, cuentan con reglamentos básicos y desempeñan sus tareas a medida que éstas se van presentando. Otras Juntas, en especial aquellas donde la afiliación está en aumento, han visto la necesidad de delegar las tareas entre los miembros y adoptar un kit más formal de reglamentos para guiar las interacciones de la Junta.

Comités de la Junta Directiva

Establecer comités es un medio eficaz para optimizar el trabajo de la Junta Directiva. Muchas asociaciones de microfinanzas establecen comités para la Junta Directiva para aprovechar mejor su tiempo, dado que permiten que los representantes se encarguen de asuntos específicos determinados por sus habilidades o intereses.²¹ Dependiendo de la naturaleza de los asuntos, un comité puede ser permanente o “ad hoc” (de carácter temporal, para realizar una tarea específica).

Beneficios de los comités

Los comités pueden ayudar a la Junta a cumplir con su rol de gobernabilidad al maximizar el tiempo, experiencia y compromiso de cada uno de sus integrantes. El trabajo en los comités no suplanta la responsabilidad de cada miembro de la Junta, más bien, es adicional a la misma. Tampoco se desea que los comités brinden apoyo a los funcionarios de la asociación en sus actividades diarias. Sin embargo en la práctica, para muchas asociaciones de microfinanzas pequeñas, que no cuentan con funcionarios dedicados, los comités de la Junta Directiva a menudo desempeñan el rol de los funcionarios de la asociación.

Estructura y organización de los comités

La composición de la Junta y el tipo de gobernabilidad influyen el uso de los comités. En general, el número de comités debe ser el adecuado para permitirle a la Junta desempeñar sus roles y responsabilidades de gobernabilidad de una manera eficiente y eficaz. La creación de un exceso de comités puede crear una estructura difícil de manejar y, en algunos casos, puede llevar al control exagerado (*micromanagement*) de las actividades de los funcionarios de la asociación. La aprobación de términos de referencia para cada comité ayuda a definir mejor su misión y establecer parámetros para su evaluación.

Términos de referencia y planes de trabajo de los comités

Los términos de referencia son documentos que esbozan la delegación de autoridad de la Junta Directiva a una persona o grupo para que desempeñe tareas específicas relacionadas con su rol de gobernabilidad. Estos sirven para clarificar las expectativas de la

Liderazgo del comité Perfil de un presidente de comité

- Es parte de la Junta Directiva.
- Establece la pauta de trabajo del comité.
- Se asegura que los otros integrantes cuenten con la información que requieren para desempeñar su trabajo.
- Supervisa la logística de las operaciones del comité.
- Presenta informes al presidente de la Junta.
- Presenta informes a la Junta completa sobre las decisiones y las recomendaciones del comité.
- Según lo acordado con el Director Ejecutivo, trabaja de cerca con éste y otros funcionarios.
- Delega funciones a los miembros del comité, establece el orden del día, dirige las reuniones y se asegura de la distribución de las actas.
- Inicia y dirige la evaluación anual del comité.

Para un ejemplo de términos de referencia para un comité de una asociación de microfinanzas, véase [Herramientas para las Juntas Directivas](#)

21. Cf. C. McNamara, 1997–2008, “Board Committees, Task Forces, Advisory Groups, and Work Plans,” en *Free Complete Toolkit for Boards*, en la página web de Free Management Library website, <http://www.managementhelp.org/boards/boards.htm#anchor579954>.

Junta, y establecer la forma y el plazo en el que deben ser cumplidas.²² Los términos de referencia para todos los comités permanentes deben estar claramente enunciados en el manual de políticas de la Junta Directiva.

Los comités reciben su autoridad de la Junta Directiva, por lo tanto, la Junta debe ser clara en el tipo y grado de autoridad que conllevan funciones específicas de los comités, incluyendo en qué casos la Junta debe revisar o aprobar las acciones del mismo.²³

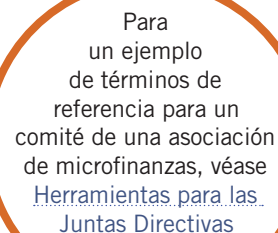
Cuando se organiza e inicia un comité de la Junta, es útil desarrollar un plan de trabajo para cada comité que incluya los objetivos específicos, las metas y los plazos. A fin de vincular el trabajo de los comités con los propósitos generales de la asociación, sus objetivos deben estar alineados con el plan estratégico global de la asociación. Durante las reuniones de la Junta Directiva, cada comité debe informar sobre el estatus de la implementación de su plan de trabajo. Esto asegurará que los miembros de la Junta se mantengan activos, enfocados y tomen responsabilidad de sus actividades.

Comités permanentes y ad hoc

Las dos clases básicas de comité, los permanentes y los ad hoc, han sido empleados eficazmente por una variedad de asociaciones de microfinanzas y, dependiendo de las necesidades de cada organización, cada clase de comité tiene el potencial de contribuir al fortalecimiento y profundización del trabajo de la Junta Directiva.

Potenciales comités permanentes y sus roles — Ordenados de acuerdo a la frecuencia (en promedio) en que las asociaciones existentes de microfinanzas las usan, la lista a continuación describe potenciales comités permanentes de una Junta Directiva. Cada asociación debe determinar cuáles comités deben crear y sus respectivas funciones.²⁴

Potenciales comités ad hoc — A continuación se encuentran algunos comités ad hoc potenciales y sus funciones. Aquí también, las asociaciones deben determinar cuáles comités crear y con qué funciones, basándose en sus propias necesidades.²⁵



Para un ejemplo de términos de referencia para un comité de una asociación de microfinanzas, véase [Herramientas para las Juntas Directivas](#).

Reuniones

Las reuniones son momentos especiales en que las Juntas Directivas interactúen como grupo, reflexionen juntos, y ejerzan su rol de gobernabilidad. Para el liderazgo de la asociación, es importante que los miembros de la Junta salgan de las reuniones con sentimientos positivos sobre el tiempo que han invertido. Para las asociaciones de microfinanzas, las reuniones de la Junta pueden ser especialmente desafiantes debido a factores externos como la distancia y las altas exigencias de ser Directores Ejecutivos de las instituciones de microfinanzas (el perfil de la mayoría de integrantes de la Junta).

.....
22. Cf. Board Development.org, “Standard Committee Terms of Reference,” <http://www.boarddevelopment.org/en/1/committees2.aspx>.

23. Cf. *ibid.*, “Committees,” <http://www.boarddevelopment.org/en/1/committees.aspx>.

24. Adaptado de C. McNamara, 1997–2008, “Typical Types of Board Committees,” Free Management Library website, <http://www.managementhelp.org/boards/boards.htm#anchor579954>.

25. *Ibid.*, “Typical Types of Board Committees,” <http://www.managementhelp.org/boards/boards.htm#anchor579954>.

Comités Permanentes	Roles típicos
Ejecutivo	Supervisa las actividades de la Junta; a menudo actúa en nombre de la Junta cuando las actividades ocurren entre una reunión y otra. Sus acciones son expuestas posteriormente para la revisión de la toda la Junta. Está conformado por el presidente de la Junta, otros miembros y/o los presidentes de los comités (en algunos casos únicamente los integrantes, aunque puede resultar un grupo demasiado pequeño). A menudo realiza la evaluación del Director Ejecutivo. Su autoridad debe estar claramente establecida en los reglamentos.
Finanzas	Supervisa la evolución del presupuesto; se asegura de que el seguimiento, monitoreo y rendición de cuentas de los fondos sea preciso; asegura controles financieros apropiados. A menudo está encabezado por el tesorero de la Junta. Revisa las donaciones cuantiosas y sus respectivos periodos, y las auditorias de la asociación (en donde no exista un comité específico)
Afiliación	Establece el criterio mínimo para nuevos afiliados; establece y monitorea los benchmarks de desempeño para los afiliados existentes; establece políticas para el incumplimiento. Monitorea la satisfacción de los afiliados.
Incidencia	Guía el desarrollo, implementación y monitoreo de la estrategia de incidencia de la asociación.
Consecución de fondos	Guía el desarrollo de mecanismos para la prestación de servicios; pueden incluir la evaluación de los servicios. Representa un vínculo entre la Junta Directiva y los funcionarios de las actividades del programa.
Productos y Servicios / Desarrollo de Programas	Guía el desarrollo de mecanismos para la prestación de servicios; pueden incluir la evaluación de los servicios. Representa un vínculo entre la Junta Directiva y los funcionarios de las actividades del programa.
Marketing	Supervisa el desarrollo e implementación del plan de marketing, incluyendo la identificación de mercados potenciales; sus necesidades; cómo suplir estas necesidades con productos, servicios y programas; y cómo promover y comercializar los programas.
Relaciones Externas	Representa a la organización frente a la comunidad. Realza la imagen de la organización, incluyendo las comunicaciones con la prensa.
Personal / Recursos Humanos	Orienta el desarrollo. Revisa y autoriza las políticas y procedimientos de personal. En algunos casos encabeza la evaluación del Director Ejecutivo; en otros apoya al Director Ejecutivo en su liderazgo y en asuntos administrativos.
Desarrollo de la Junta Directiva (o Nominación)	Asegura procesos, estructuras y roles eficaces para la Junta, incluyendo la planificación de los retiros, el desarrollo de comités y la evaluación de la Junta. Puede asumir el rol de un Comité de Nominación, por ejemplo, mantener una lista de potenciales integrantes de la Junta, y la orientación y capacitación de los nuevos miembros.
Evaluación	Asegura la evaluación juiciosa de los productos, servicios y programas, incluyendo por ejemplo, los resultados, los objetivos, los datos, el análisis y los ajustes resultantes.

Comités Ad hoc	Roles típicos
Investigación	Realiza investigaciones o recolección de datos específicos para poder tomar decisiones sobre temas de importancia para la organización.
Auditoría*	Planifica y brinda apoyo a las funciones principales; por ejemplo, finanzas, programas u organización.
Ético	Desarrolla y aplica parámetros para asegurar el comportamiento ético y resolver conflictos éticos. Desarrolla códigos de conducta.
Eventos (o programas)	Planifica y coordina eventos principales, como por ejemplo la consecución de fondos, creación de equipos o planificación para la conferencia anual. En algunos casos es un subcomité del Comité de Levantamiento de Fondos.
Nominaciones	Identifica habilidades necesarias en la Junta Directiva, sugiere miembros potenciales y brinda orientación a los nuevos integrantes. En algunos casos es un subcomité del Comité de Desarrollo de la Junta Directiva.

* El comité de auditoría desempeña un rol muy delicado de apoyo a la Junta Directiva. Algunos recursos para los roles y responsabilidades específicas de los comités son 1) "[Audit Committee Toolkit: Not-for-Profit Organizations](#)" del American Institute of Certified Public Accountants; 2) "Audit Committees," [Informe Final](#) del Panel on the Nonprofit Sector, pag. 79–80; 3) "[Financial Accountability and Audit Committees](#)," del National Council of Nonprofit Associations; 4) "[Governance: Audit Committees](#)," Nonprofit Coordinating Committee of New York; y 5) C. Kamps, 2004, "[Do Nonprofits Really Need an Audit Committee?](#)" Association of Fundraising Professionals, página Web, <http://www.afpnet.org/Ethics/EmergingIssuesDetail.cfm?itemnumber=4224>.

Orden del día de las reuniones

El orden del día²⁶ de las reuniones debe ser preparado con anterioridad, con el apoyo de participantes clave de la reunión. La presidencia y la secretaría de la Junta deben encabezar las preparaciones. La agenda de la reunión y las actas de la reunión anterior deben ser enviadas con anterioridad a todos los participantes.

También, la agenda debe enunciar claramente la meta o los resultados esperados, a fin de que todos los participantes sean conscientes de las metas de la reunión. Además, ésta puede ser presentada de tal modo que, para cada tema, se describa el tipo de acción necesaria y el tipo de resultados esperados (decisión, voto, delegación).

Proceso y normas para guiar las reuniones

Quórum: Se refiere al número mínimo de miembros presentes necesarios operar y tomar decisiones. El quórum normalmente está establecido en los reglamentos de la asociación y a menudo representa dos tercios del total de integrantes. El establecimiento de políticas de asistencia a las reuniones puede ayudar a asegurar la participación de los miembros. Si la reunión no tiene suficiente quórum, ésta debe ser reprogramada.

El tema de alcanzar quórum en reuniones presenciales a menudo resulta un desafío para las asociaciones de microfinanzas, en especial cuando los integrantes de la Junta provienen de lugares distantes en su país o región. Incluso lograr quórum en reuniones virtuales puede ser desafiante, debido a complicaciones con la comunicación, problemas tecnológicos, y otras circunstancias. Para atender a este problema, algunas asociaciones usan un sistema de alternos, o sustitutos, por medio del cual, si un miembro no puede asistir a una reunión particular, otro individuo designado puede actuar en su representación.

Procedimientos de votación: Los procedimientos parlamentarios (o “reglas de orden”) de votación ayudan a las Juntas Directivas a alcanzar sus objetivos. Es necesario que cada miembro posea un entendimiento básico de estos procedimientos. Mientras más numerosa sea la Junta, las reglas deberán ser más estrictas. Sin embargo, las reuniones de la Junta en asociaciones de microfinanzas de menor tamaño pueden operar sin inconvenientes con reglamentos informales. Por lo general, las Juntas Directivas de las asociaciones toman las decisiones por voto mayoritario, sin embargo, normalmente la Junta tiene la prerrogativa de decidir cuáles procedimientos de votación emplean internamente en sus reuniones.²⁷

Una reunión eficaz de la Junta²⁷

- Todos los miembros están presentes ya que la fecha de la reunión ha sido establecida con suficiente anterioridad.
- La mayoría de los miembros mantienen una cena informal la noche anterior de la Junta, donde pueden intercambiar información y construir unidad en la Junta.
- El Gerente de Operaciones (CEO) envía el orden del día a la Junta cinco días laborables antes de la reunión.
- Todos los integrantes revisan el envío antes de la reunión.
- El orden del día es claro. Hay un balance entre la supervisión rutinaria y el tratamiento de asuntos especiales.
- Los presidentes de los comités presentan informes concisos y significativos.
- La presidencia, aunque al tanto de la administración del tiempo, busca escuchar todas las posiciones.
- El CEO presenta la información requerida para avanzar en la discusión.
- Las discusiones son sinceras y la mayoría de miembros pueden intervenir.
- La presidencia guía al grupo a llegar a consenso para los asuntos decididos

26. C. McNamara, 1997–2008, “Basic Guide to Conducting Effective Meetings,” Free Management Library, página web, <http://www.managementhelp.org/misc/mtgmgmnt.htm>.

27. Council of Microfinance Equity Funds, 2005, “The Practice of Governance in Shareholder–Owned Microfinance Institutions: Consensus Statement of the Council of Microfinance Equity Funds” (Antwerp, Belgium: CMEF).

En caso de un empate en la votación, el asunto puede necesitar de mayor discusión, o de una reconsideración de la composición de la Junta Directiva, a fin de que exista un número impar de miembros. Algunas decisiones, como por ejemplo un cambio en los reglamentos, tienen un umbral de votación más elevado, el cual puede ser de dos tercios o tres cuartos. Los reglamentos deben especificar si las votaciones se realizarán únicamente durante las reuniones o si pueden hechas ser a través de consultas por correo electrónico y, de ser el caso, cuáles son sus requisitos.

Para recomendaciones sobre cómo administrar reuniones presenciales y virtuales, véase [Herramientas para las Juntas Directivas](#)

Tipos de reunión: Las reuniones de la Junta pueden realizarse tanto presencialmente o virtualmente. Las reuniones presenciales tienen la ventaja de desarrollar las interacciones y las relaciones en persona, lo cual constituye un aspecto importante de construir una Junta Directiva sólida. Sin embargo, dichas reuniones también pueden resultar más costosas y ocupar más tiempo, especialmente si incluyen viajes al lugar de reunión. Las reuniones virtuales pueden ser aprovechadas eficazmente, pero no se debe depender de ellas para todas las reuniones de la Junta.

Frecuencia de las reuniones

La frecuencia con la que se realizan las reuniones normalmente está estipulada en los reglamentos de la asociación, pero en la práctica, las Juntas Directivas deberán determinar esto basándose en la composición, estructura y necesidades de la Junta. De acuerdo a los reglamentos de una muestra de asociaciones de microfinanzas,²⁸ la frecuencia real de las reuniones varía entre dos a cuatro reuniones por año. La mayoría de asociaciones necesita tener cuatro reuniones al año. Se recomienda que por lo menos dos de estas reuniones sean presenciales, aunque depende mucho del presupuesto de que cada asociación tenga para viajes, el tamaño del país o de la región en la que opera la asociación, y la capacidad de que los integrantes de la Junta se reúnan dos veces al año. Se debe realizar al menos una reunión presencial antes de la reunión general anual de los afiliados a la asociación.

Sugerencias para el contenido de las actas de las reuniones de la Junta

- Nombre de la asociación.
- Tipo de reunión.
- Fecha, hora y lugar de la reunión.
- Lista de asistentes (incluyendo las categorías en la Junta, funcionarios, etc., y cargos de Directores), y lista de miembros ausentes.
- Aprobación por voto de las actas anteriores, anotando cambios o correcciones.
- Discusión de los asuntos clave del orden del día, o “asuntos surgidos a partir” de las actas de la reunión anterior.
- Moción y enmiendas (palabras exactas), y decisiones sobre la moción.
- Párrafos separados para cada tema.
- Resumen de las discusiones, incluyendo los puntos principales del debate.
- Hora de clausura de la reunión.
- Firma del secretario después de la aprobación de la Junta.

Actas

Se debe llevar actas de todas las reuniones de la Junta Directiva, ya que éstas constituyen un registro oficial de las acciones y decisiones tomadas por la Junta; éstas deben estar disponibles para auditorías organizacionales independientes. También, las actas son registros históricos de los logros y objetivos, y permiten que los miembros de la Junta en mando se mantengan al día sobre los asuntos y el diálogo actuales.²⁹

El nivel de detalle depende de las necesidades de cada Junta Directiva y puede estar estipulado en los reglamentos de la asociación. Por lo general, las actas no son transcripciones de todo lo que ha sido dicho, más bien, son un registro de los asuntos discutidos y las decisiones tomadas. Los nombres y las citas directas deberían ser omitidos a fin de que

28. Una muestra conformada por 12 asociaciones participantes del Citi Network Strengthening Program.

29. Cf. Community Health Association of Mountain/Plains States, 2009, website, “Effective Board Meetings,” <http://www.champsonline.org/Tools/CHCBoardResources/EffectiveMeetings.asp>.

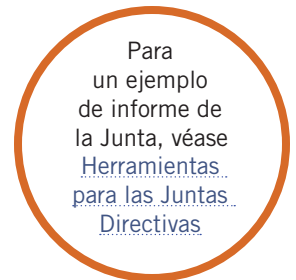
los integrantes de la Junta no deban preocuparse por la responsabilidad individual. La mejor guía es que se ofrezca la información suficiente para hacer de las actas un recurso útil. Para algunas asociaciones resulta útil crear categorías para la información que se registra de la reunión, como decisiones tomadas, acciones a seguir y asuntos que quedaron en discusión.

Algunas Juntas Directivas permiten que la reunión sea grabada, a fin de ayudar al secretario (o a la persona que escribe el acta). Sin embargo, es necesario establecer previamente políticas específicas en cuanto a la administración de las cintas (o archivos, en caso que la grabación sea digital), con el propósito de que la responsabilidad individual no se convierta en un problema.³⁰

Informes a la Junta Directiva

Las Juntas Directivas deberán exigir a la secretaría informes regulares para poder mantenerse involucradas en el trabajo de la asociación. Idealmente, estos informes deben ser preparados trimestralmente por el Director Ejecutivo, con el apoyo de funcionarios relevantes.

El informe trimestral a la Junta debería incluir, por lo menos, un informe financiero (que detalle la situación financiera actual de la asociación, el estado del presupuesto a la fecha, y una narrativa describiendo variaciones significativas por debajo o por encima del presupuesto), y un informe del programa que resalte las actividades y hechos clave en cada área. En las Juntas que poseen un comité financiero, el informe financiero puede ser revisado y analizado por éste previo a ser compartido con toda la Junta.



La Junta también debe recibir actualizaciones constantes de las actividades de cualquier comité permanente o ad hoc. Los informes de los comités deben ser cortos e incluir un resumen (actualización del estado, descripción de los asuntos y los antecedentes), investigación de soporte (resumen del trabajo y de las opciones exploradas), y recomendaciones.

Retiros de la Junta Directiva

Los retiros son reuniones especiales que la Junta Directiva realiza para atender a asuntos relevantes que no pueden ser manejados adecuadamente en las reuniones regulares. En muchos casos, el retiro es realizado una vez al año, y sus objetivos normalmente son el desarrollo del trabajo en equipo y la planificación de la Junta Directiva. Los objetivos, no obstante, deben ser definidos tomando en cuenta el tamaño de la Junta Directiva, la cultura y las circunstancias específicas de cada asociación. A continuación se describen algunas situaciones y asuntos comunes que pueden ser tratados en un retiro:

- una autoevaluación de la Junta;
- ofrecer orientación a los nuevos miembros;
- realizar un curso de actualización a los miembros de sus responsabilidades dentro de la Junta;
- ejercicios para fortalecer las relaciones entre los integrantes y desarrollar el trabajo en equipo;
- preparación para la planificación estratégica y reenfocarse en la misión y la visión; y
- una crisis (por ejemplo, una crisis en la incidencia política o una división importante entre los miembros de la Junta).³¹

30. O. Flynn, 2004, [Meet Smarter: A Guide to Better Nonprofit Board Meetings](#) (BoardSource), 21.

31. S. Hughes, 1999, *To Go Forward: Retreat!* (BoardSource), 4, http://www.boardsource.org/dl.asp?document_id=520.

Orientación de la Junta Directiva

Una vez que se ha definido el marco y las labores de la Junta Directiva, resulta de utilidad considerar ciertas pautas acerca de cómo se espera que los integrantes de la Junta interactúen entre sí y frente a otras entidades importantes en la estructura de gobernabilidad, como el Director Ejecutivo y la Asamblea General. Estas directrices deben también incluir las autoevaluaciones de la Junta Directiva, las cuales ayudan a mantener el proceso de gobernabilidad bien encaminado.

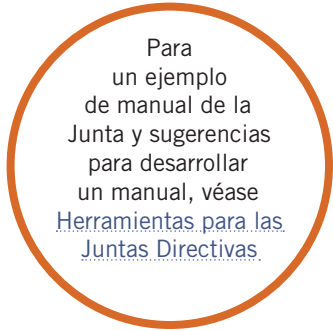
Políticas

Las políticas de la Junta son directrices sobre cómo sus integrantes pueden trabajar mejor juntos. Las políticas ayudan a establecer lo siguiente:

- cuándo y con qué frecuencia se reúne la Junta,
- el tamaño de los comités,
- cómo reclutar y familiarizar a nuevos integrantes de la Junta,
- cómo administrar el tiempo en las reuniones para asegurar un alto nivel de interés y asistencia,
- cómo la Junta se relaciona con el Director Ejecutivo, y
- cómo evitar conflictos de interés.³²

Manual de la Junta Directiva

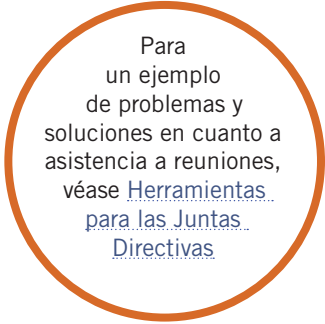
Un manual o libro de instrucciones de la Junta Directiva es una herramienta recurso importante para guiar el funcionamiento de la Junta. Asegura que cada nuevo miembro se encuentre preparado adecuadamente e informado sobre las políticas de la Junta; también permite una transición sin complicaciones para nuevos Directores. Un comité de desarrollo de la Junta puede encargarse de la creación del manual, o el Director Ejecutivo y los funcionarios pueden trabajar junto al presidente de la Junta para desarrollar el manual. El documento resultante debe ser exhaustivo y de fácil entendimiento. Una vez completado, debe ser revisado y actualizado anualmente. Todos los integrantes de la Junta Directiva deben familiarizarse con los contenidos del manual por medio de una sesión de orientación.



En la siguiente página se encuentra una lista de documentos que pueden ser incluidos en el manual de la Junta. Los puntos de la lista serán diferentes dependiendo del tamaño y el nivel de desarrollo de la asociación, entre otros aspectos.

Asistencia

Establecer políticas para la asistencia a reuniones de la Junta Directiva ayuda a asegurar la contribución total de todos los integrantes de la Junta. Estas políticas establecen requisitos para la asistencia y consecuencias al incumplimiento. Es importante que todos los integrantes de la Junta reciban una copia de esta política oficial y que ésta sea anualmente revisada e incluida en el manual para la Junta.



32. <http://managementhelp.org/boards/boards.htm>

Posibles contenidos del manual de la Junta³³

Documentos de Constitución

Estatutos de constitución*
Carta oficial de personalidad jurídica

Documentos del plan estratégico y de negocios

Plan estratégico actual*
Plan de negocios actual*
Plan anual de trabajo
Informes del estado

Organización y funcionamiento de la Junta

Reglamentos*
Resoluciones*
Políticas de la Junta*
Código ético o código de conducta
Políticas de asistencia a las reuniones de la Junta
Contrato para miembros de la Junta
Política de la Junta para conflictos de interés

Organización y conformación de la Junta

Organigrama de la Junta*
Roles y responsabilidades de la Junta*
Descripción del cargo para oficiales y miembros de la Junta*
Comités de la Junta y términos de referencia*
Listado de integrantes anteriores y actuales (incluyendo períodos)*
Hojas de Vida de los miembros de la Junta*
Información de contacto de los integrantes de la Junta

Funcionamiento de la Junta

Ejemplos de la orden del día y actas de la Junta*
Ejemplos de la orden del día y actas de la Junta*
Calendario de las reuniones de la Junta
Planes de trabajo de la Junta
Ejemplos de informes del Director Ejecutivo a la Junta

Afiliación

Lista actualizada de afiliados
Criterios y normas de desempeño de los afiliados

Administración financiera, políticas y procedimientos

Políticas y procedimientos de fiscalización*
Políticas de control interno*
Reembolsos de viajes para los miembros

Registros y datos financieros

Presupuesto del año en curso*
Informe de auditoría del año anterior*
Informe mensual y trimestral del flujo de caja
Presupuestos de los programas
Estados financieros
Informes financieros trimestrales

Formación de recurso y levantamiento de fondos

Estrategia de sostenibilidad financiera*
Plan para el levantamiento de fondos*
Lista de donantes

Comunidad y relaciones públicas

Plan de comunicaciones

Organización y datos de los funcionarios

Organigrama*
Listado de funcionarios*
Descripción de los cargos

Otros

Autoevaluación de la Junta

* Éstos son los más esenciales para el manual de la Junta.

Pautas éticas

Las pautas éticas para los miembros de la Junta normalmente se presentan como códigos de conducta o códigos éticos. Este tipo de guías pueden desempeñar un rol importante en influenciar el comportamiento de los integrantes de la Junta. Establecer políticas por escrito ayudará a asegurarse de que cada miembro de la Junta sea consciente de las conductas aceptables e influencie positivamente la cultura global de la asociación.

Para un ejemplo de códigos éticos y de conducta para las asociaciones de microfinanzas, véase [Herramientas para las Juntas Directivas](#).

Para un ejemplo de un código de conducta de la Junta, véase [Herramientas para las Juntas Directivas](#).

“Los líderes de todas las organizaciones, incluidas las que son sin fines de lucro, son en última instancia responsables por la creación de la cultura que permea a la organización y a sus afiliados. Una organización sólida y con fundamentos éticos sólo es posible cuando es dirigida por una Junta Directiva ética y fuerte; a su vez, la solidez de la Junta Directiva

33. Adaptado de C. McNamara, “The Free Complete Toolkit for Boards,” Free Management Library, <http://www.managementhelp.org/boards/brdatnd.htm>

se funda sobre la conducta y el enfoque ético de cada uno de los integrantes que la conforman.”³⁴

Compartir el código ético de la Junta con los potenciales nuevos miembros, y haciendo que cada nuevo integrante firme una declaración de acuerdo, asegurará que los integrantes de la Junta estén completamente conscientes de sus responsabilidades éticas desde el principio.

Sugerencias para escribir un código ético de la Junta³⁵

- Ser claro sobre las metas que se buscan lograr con el código.
- Recibir apoyo e ideas de todos los niveles de la organización.
- Estar al tanto de los últimos cambios en las leyes y regulaciones que afectan al sector.
- Escribir de la manera más clara y sencilla posible. Evitar la jerga legal y generalidades sin contenido.
- Responder a preguntas y situaciones de la vida real.
- Facilitar recursos para mayor información y guía.
- Redactar el manual de manera fácil para el usuario en todos los aspectos; en última instancia, un código falla si no es utilizado.

Conflictos de interés

A nivel de Juntas Directivas, un conflicto de interés es cualquier situación en la que un miembro de la Junta ponga sus intereses personales o profesionales sobre los intereses de la asociación. La percepción de un conflicto de interés también es significativa, independientemente de qué tan inocente o no planificado sea. En el caso de una organización de microfinanzas, donde la información sobre las necesidades de los afiliados es fundamental para el funcionamiento de la asociación, los integrantes de la Junta Directiva deben comprometerse a usar tal información para el beneficio de la asociación y no el de sus propias organizaciones. Se espera que la Junta Directiva desempeñe sus funciones de manera objetiva.

Pasos para evitar los conflictos de interés³⁶

Si existe una situación de conflictos de interés mal manejada, los resultados más probables van a ser la pérdida de la confianza del público y una reputación dañada. Para evitar las aparentes actividades inapropiadas, las Juntas Directivas deben seguir pasos como los mencionados a continuación.

- Establecer una política sobre conflictos de interés que prohíba o limite las transacciones de negocios con integrantes de la Junta y que requiera que éstos informen sobre conflictos de interés potenciales.
- Informar sobre conflictos cuando éstos ocurren, a fin de que los miembros de la Junta que están votando sobre una decisión estén conscientes que los intereses de otro integrante están siendo afectadas.
- Exigir que los integrantes de la Junta se retiren de la discusión cuando ésta presente un potencial conflicto de interés.
- Establecer procedimientos, por ejemplo ofertas en competencia, para asegurarse de que las organizaciones reciban un valor justo en cualquier transacción.

Delegación de autoridad

Mientras que algunas asociaciones permiten que el Director Ejecutivo o gerente general tenga un puesto en la Junta, la mayoría establece una separación clara entre la Junta Directiva y la administración al no darle al Director Ejecutivo plenos derechos de voto dentro de la Junta.

.....
34. http://www.axi.ca/TCA/Mar2004/guestarticle_4.shtml

35. BoardSource, 1999, “Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards.”

Un principio sencillo y común para las Juntas de las organizaciones sin fines de lucro es que la Junta principalmente *gobierna* la organización, mientras que el Director Ejecutivo y los funcionarios la *administran*. La Junta establece la visión, las estrategias, las políticas y los objetivos; el Director Ejecutivo y los funcionarios se preocupan de cómo lograrlas o implementarlas. Este principio ayuda a que las Juntas Directivas no se involucren en las actividades del día a día de la asociación. Igualmente, es importante administrar cuidadosamente las expectativas sobre las líneas de autoridad entre la Junta Directiva y el Director Ejecutivo. Cuando se contrata un nuevo director o entran nuevos integrantes a la Junta, puede ser útil revisar la tabla a continuación y adaptarla según resulte relevante para la asociación.

Lo que el Director Ejecutivo espera de la Junta Directiva:	Lo que la Junta Directiva espera del Director Ejecutivo:
Determinar el plan estratégico general y las políticas de la organización.	Liderar a la organización para ofrecer un servicio eficaz y de alta calidad.
Ofrecer consejos y guía.	Ofrecer a la Junta asesoría profesional.
Consultar con el Director Ejecutivo sobre todos los temas tratados por la Junta.	Recomendar políticas apropiadas para su consideración.
Delegar la responsabilidad de todas las funciones operativas al Director Ejecutivo.	Implementar las políticas asumidas por la Junta.
Compartir con el Director Ejecutivo toda la correspondencia relevante.	Informar a la Junta de manera total y precisa sobre el estatus de los programas y servicios.
Apoyar al Director Ejecutivo y a los funcionarios a desempeñar sus responsabilidades profesionales.	Interpretar las necesidades y dificultades de la organización, y preparar propuestas para la consideración de la Junta.
Apoyar todas las decisiones y acciones del Director Ejecutivo y los funcionarios, siempre que sean consistentes con las políticas.	Desarrollar el plan operativo y los presupuestos.
Representar a la organización frente a actores interesados importantes.	Administrar eficazmente el funcionamiento y los activos de la organización de manera constante.
Hacer al Director Ejecutivo responsable de los resultados del programa, situación financiera, funcionarios y de la administración del funcionamiento cotidiano.	Contratar a funcionarios capaces, supervisar su desempeño, y desarrollar la capacidad, habilidades y conocimiento del personal.
Supervisar y evaluar el desempeño del Director Ejecutivo.	Apoyar a la Junta en planificación estratégica y análisis.

Consideraciones legales

Es importante que los integrantes de la Junta Directiva estén conscientes de cualquier obligación jurídica a la que deban atenerse. Esto es diferente en cada país y depende de la forma jurídica bajo la cual se haya establecido la asociación. Entre algunos de los requisitos están la declaración apropiada de los ingresos y el pago de impuestos, si se aplica; o el pago y trato adecuado a los empleados. Cada miembro de la Junta debe recibir una descripción completa de sus obligaciones jurídicas antes de subir al cargo. La información jurídica relevante debe ser incluida en cualquier contrato o acuerdo por escrito entre la asociación y el integrante de la Junta, a fin de asegurarse de que la información haya sido compartida específicamente con el individuo.

Comunicaciones

Una buena gobernabilidad implica buena comunicación, lo que a su vez informa la adecuada toma de decisiones. Canales claros de comunicación son esenciales para el funcionamiento eficaz y sin obstrucciones de la Junta Directiva, la administración y los funcionarios de la asociación. Las comunicaciones hechas y recibidas por la Junta, deben encontrar un balance entre demasiada o muy poca información, a fin de que las decisiones más adecuadas puedan ser tomadas oportunamente. De acuerdo a *BoardSource*, todos los actores (integrantes de la Junta, el presidente, la administración y los funcionarios) son responsables de establecer un sistema de información de la Junta (comunicación) eficaz que

“enfoque la toma de decisiones, estimule la participación, y apoye el balance apropiado entre las responsabilidades de la Junta Directiva y los funcionarios.³⁶ Así mismo, la Junta debe decidir 1) qué información necesita para desempeñar sus funciones, 2) con qué frecuencia requiere esta información, y 3) en qué formato debe estar.

Confidencialidad

A lo largo del desarrollo normal de las actividades de la asociación, se usa una variedad de información confidencial, como las evaluaciones de las necesidades de los afiliados, estrategias para el desarrollo de nuevos productos e información confidencial de los afiliados. Además de esto, se discute y se tienen registros con información sobre las compensaciones y los empleados. A menudo, la información de los empleados está protegida por la legislación del país sobre privacidad y la asociación está obligada a obedecer.

La confidencialidad puede ser necesaria en ciertas situaciones para proteger los intereses de la asociación o para evitar revelar información que podría perjudicar a un individuo o a una institución asociada (afiliada, donante o asociada). La necesidad de confidencialidad se aplica cuando la información está marcada como “confidencial” (por ejemplo, sellada o anunciada). También se aplica cuando la necesidad de confidencialidad es obvia o evidente (la naturaleza del material o el contexto de la situación), o es requerida por una legislación aplicable, incluso si la información no está expresamente marcada como confidencial.³⁸

Sugerencias para mantener la confidencialidad³⁸

- Capacitar y educar sobre sus responsabilidades a los miembros de la Junta, funcionarios y voluntarios quienes tengan acceso a información confidencial.
- Preservar cuidadosamente la confidencialidad de cualquier información que esté marcada como “confidencial” o parezca ser de naturaleza confidencial.
- No divulgar información confidencial (incluso dentro de la organización) a personas que no necesitan conocer dicha información.
- Establecer políticas en cuanto a la confidencialidad, a fin de que las expectativas y responsabilidades se encuentren claramente definidas.
- Siempre marcar la información como “confidencial” si se espera que ésta sea tratada como tal por los integrantes de la Junta, funcionarios o voluntarios.
- Animar a los miembros de la Junta, funcionarios o voluntarios a preguntar antes de divulgar cualquier información sobre la cual no estén seguros de su nivel de confidencialidad

Evaluaciones

Las Juntas Directivas necesitan evaluar qué tan bien están cumpliendo con sus responsabilidades de gobernabilidad con el propósito de asegurarse que la asociación esté bien manejada, sostenible y apegada a su misión. Las evaluaciones descritas a continuación –autoevaluación, evaluación individual y evaluación FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)– pueden ser usadas en conjunto para evaluar el desempeño de la Junta Directiva o pueden ser usadas individualmente.

Autoevaluación de una toda la Junta Directiva

Las autoevaluaciones de la Junta permiten que las asociaciones cambien su enfoque de los asuntos rutinarios de gobernabilidad y revelen áreas de mejoramiento cruciales.

A continuación, algunos de los resultados positivos de un proceso de autoevaluación de la Junta:

- **Evaluación de desempeño:** Identifica las áreas de fortalezas y debilidades con el propósito de hacer ajustes que mejoren la habilidad que la organización tiene de alcan-

Para ejemplos de autoevaluaciones de las Juntas, véase [Herramientas para las Juntas Directivas](#).

36. <http://www.boardsource.org/Knowledge.asp?ID=3.386>

37. W. Amundson, ed., 2003, “Maintaining Board and Organizational Confidentiality” (The Canadian Association).

38. http://www.axi.ca/tca/jan2003/betterpractices_1.shtml.

zar sus metas y brindar el mejor servicio a sus integrantes.

- **Mejoramiento continuo:** Siempre estar buscando oportunidades para perfeccionar el desempeño y eficacia de la Junta a lo largo del tiempo.
- **Rendición de cuentas:** Mostrar el compromiso de la Junta con una buena gobernabilidad; hacer que los Directores rindan cuentas de su desempeño.
- **Composición:** Ajustar la composición general de la Junta y sus comités para que apoyen las metas organizacionales de mejor manera.
- **Alineamiento:** Alinear mejor a la Junta con la estrategia y objetivos de la organización; mejorar la comprensión común de los roles y responsabilidades de la Junta.
- **Comunicación:** Ofrecer un medio objetivo y basado en hechos para la comunicación de los miembros de la Junta, en cuanto a desempeño y responsabilidades.
- **Transparencia:** Mejorar la transparencia de la Junta y aumentar su credibilidad frente a los afiliados y actores clave.

Puede que las autoevaluaciones no resulten ser una tarea simple para los integrantes de la Junta, los cuales pueden resistir a participar enteramente de varias maneras. Es crucial ayudar a que los miembros de la Junta entiendan cómo su total involucramiento representa una contribución muy importante a la eficacia de la Junta y al cumplimiento de las metas de la asociación.³⁹ Algunas asociaciones pueden incluso requerir que sus Juntas realicen autoevaluaciones periódicamente; asegurando con esto un alto nivel de transparencia y conciencia del propósito y el proceso de la autoevaluación por parte de los nuevos integrantes.

Existen varias maneras para realizar una autoevaluación. Algunas asociaciones prefieren aplicarla ellas mismas, mientras que otras optan por solicitar apoyo externo. En algunos casos, las asociaciones solicitan que el presidente de la Junta dirija este proceso; sin embargo, otras prefieren crear un comité ad hoc para que lo dirija. La forma en la que se realice la evaluación depende del tamaño de la asociación, el límite de tiempo, la disponibilidad de recursos, y el estilo de funcionamiento de cada Junta Directiva. Puede ser recomendable solicitar la ayuda de una agencia externa, la cual puede aportar a la evaluación con una perspectiva imparcial. Un asesor bien conocido por la mayoría de los miembros de la Junta o un integrante anterior, pueden ser considerados como candidatos adecuados.

A algunas asociaciones les resulta útil realizar la evaluación anualmente (normalmente a la par con las evaluaciones anuales de los planes financieros o el desempeño de los funcionarios) cuando se prepara el informe anual a la Asamblea General. Otras asociaciones pueden preferir efectuarla cada dos o tres años. Es especialmente útil que la Junta realice una evaluación antes de un ejercicio de planificación estratégica, después de un acontecimiento trascendental o una fuerte crisis, o si la Junta se ha vuelto estática y necesita de motivación.⁴⁰

Sugerencias para desarrollar y administrar una autoevaluación de la Junta

- **Crear un comité de evaluación de supervise el proceso completo,** incluyendo la revisión o adaptación de la herramienta de evaluación que se vaya a usar, coordinar la logística necesaria, resumir los resultados, y preparar informes preliminares para todos los integrantes de la Junta.
- **Algunos miembros de la Junta preferirán un proceso anónimo** Es muy fácil crear encuestas en línea gratuitas en sitios Web diseñados con éste propósito. Por una baja tarifa, estos sitios Web ofrecen herramientas para el análisis de los resultados.
- De ser posible, ya sea en el cuestionario o durante la discusión de los resultados, se deben mencionar **ejemplos específicos a fin de refinar la evaluación.**
- Debido a la diversidad de las organizaciones, es difícil crear un conjunto de normas universales que se apliquen de manera uniforme a todas las Juntas Directivas y sus integrantes. **Cada asociación deberá adoptar prácticas específicas que se ajusten de la mejor manera a su tamaño y a su misión particular.**

39. The Corporate Fund, 1995, *Non Profit Board Self Assessment Guidebook*. New Hampshire. Disponible en línea en; http://www.thecorporatefund.org/_pdf/bsak_03.pdf.

40. L. Slesinger, 1995, *Self-Assessment for Nonprofit Governing Boards: Questionnaire for Board Members* (Washington, DC: National Center for

Autoevaluación individual de miembros de la Junta

Existen varias maneras de realizar una evaluación de la Junta Directiva a nivel individual. Algunas Juntas utilizan el mismo cuestionario general, pero dirigen las respuestas al desempeño individual de los miembros a fin de tener una imagen de la contribución personal a la Junta de cada integrante. Otras, diseñan un cuestionario para explorar el desempeño de los integrantes que ocupan una posición de liderazgo, pero agregan preguntas adicionales sobre las tareas centrales comunes a todos los miembros. Así mismo, existen Juntas que se enfocan en el compromiso personal a las responsabilidades generales de la Junta. En cualquiera de los casos, es importante realizar evaluaciones de la Junta como un todo, desde una perspectiva de equipo, y también efectuar evaluaciones a nivel individual.

Análisis FODA de toda la Junta

Un marco efectivo para visualizar, desarrollar y confirmar objetivos es el análisis FODA, un acrónimo para fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este tipo de análisis identifica las fortalezas y debilidades internas y examina las oportunidades y amenazas externas, para posteriormente analizar cómo se relacionan entre sí. El análisis FODA es una herramienta flexible que las asociaciones pueden usar en distintos escenarios como la planificación estratégica, evaluación organizacional de la capacidad de incidencia política, toma de decisiones, resolución de conflictos, o como una herramienta para la evaluación de la Junta Directiva.⁴¹

Análisis FODA de la Junta Directiva

	Fortalezas <i>Útiles para alcanzar los objetivos</i>	Debilidades <i>Perjudiciales para alcanzar los objetivos</i>
Oportunidades	Utilizar las fortalezas para poder aprovechar las oportunidades.	Superar las debilidades que impiden aprovechar las oportunidades
Amenazas	Utilizar las fortalezas para reducir la probabilidad y el impacto de las amenazas	Superar las debilidades que pueden volver las amenazas una realidad.

Al realizar un análisis FODA, existen varios aspectos de los componentes que deben ser considerados:

Fortalezas y Debilidades ¿Cuáles son las capacidades de la Junta Directiva? ¿Qué actividades realiza bien? ¿En qué podría mejorar? Revisar los aspectos positivos y negativos relacionados con la estructura interna, como la planificación, la coordinación interna, el liderazgo de la Junta, mecanismos de control, capacitación, administración de la información, etc. Considerar estas preguntas desde una perspectiva interna y tratar de incorpo-

Sugerencias para hacer un análisis FODA de la Junta

- Para obtener resultados más detallados y concretos, **ser lo más riguroso y específico posible**. Afirmaciones generales no son tan útiles.
- Al crear una lista de respuestas, **asignar prioridades a los temas** a fin de que los miembros de la Junta **ocupen su tiempo reflexionando sobre los más significativos**.
- Asegurarse que los **resultados del FODA sean utilizados en las siguientes fases de planificación estratégica**.
- Hacer **recomendaciones directas a los niveles apropiados dentro de la organización**, por ejemplo, fortalecer áreas específicas de responsabilidad o roles específicos de la Junta, en vez de referirse con imprecisión a “toda la Junta”.
- Complementar el análisis FODA con una encuesta u otras herramientas de evaluación a fin de obtener una valoración más completa.

Nonprofit Boards (BoardSource).

41. Adaptado de Mindtools.com, 1995-2009, “SWOT Analysis: Discover New Opportunities. Manage And Eliminate Threats,” http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm.

rar el punto de vista de los funcionarios y los afiliados a la asociación. Puede que la Junta considere útil comparar sus fortalezas a las Juntas de otras asociaciones u organizaciones sin fines de lucro que conozcan.

Oportunidades y amenazas: Realizar un análisis del entorno (posibles efectos de las fuerzas externas) e identificar los puntos que presentan oportunidades para la Junta y aquellos que representan amenazas y obstáculos para su desempeño. Considerar estas preguntas desde un enfoque externo y, una vez más, tratar de incorporar el punto de vista de los funcionarios y los afiliados a la asociación. Una forma útil de abordar las oportunidades es mirar las fortalezas y preguntarse si éstas abren alguna oportunidad. Algo similar puede hacerse con las amenazas y las debilidades.

Herramientas para Juntas Directivas

La presente sección contiene una lista de documentos a los que se puede acceder a través de la siguiente página Web: <http://www.networks.seepnetwork.org/ppp-design2/board-tools.html>.

La lista a continuación incluye una amplia gama de útiles plantillas, herramientas y modelos de documentos que tienen el propósito de ampliar, construir y reforzar las prácticas de gobernabilidad de las asociaciones de microfinanzas en cualquier etapa de su desarrollo.

Estructuración de la Junta Directiva

Estructura de gobernabilidad

- **Muestra de la matriz de la estructura de gobernabilidad en una asociación de microfinanzas** – Una presentación comparativa de las estructuras de 12 asociaciones de microfinanzas.

Reglamentos y normas para guiar la estructura de gobernabilidad

- **Plantilla para la creación de reglamentos** – Ofrece una lista de categorías comunes que pueden ser incluidas en los reglamentos de la asociación. Especialmente útil para redes que están recién comenzando.
- **Ejemplo de reglamentos de una asociación de microfinanzas** – Ofrece una selección de reglamentos usados por asociaciones reales en distintas regiones y que se encuentran en distintas fases de desarrollo (incipientes y avanzadas).

Roles y responsabilidades específicos de la Junta Directiva

- **Ejemplo del informe trimestral a la Junta** – Un ejemplo de un informe conciso e instructivo para la Junta
- **Ejemplo de los roles en Juntas directivas de IMFs** – Una matriz que muestra las responsabilidades de la Junta Directiva en 12 asociaciones de microfinanzas.
- **Ejemplo de políticas de asistencia a reuniones** – Guía en cuanto a políticas para la asistencia a reuniones, potenciales problemas y soluciones.
- **Ejemplo de un código de conducta de la Junta** – Un ejemplo de un código de conducta para integrantes de la Junta proveniente de *Council of Microfinance Equity Funds Consensus Statement*, y que ha sido adaptado para asociaciones de microfinanzas.
- **Roles y Responsabilidades: Ejemplo de lista de integrantes de la Junta y comité ejecutivo** – Examina los roles y responsabilidades comunes para los miembros de la Junta Directiva.

Configuración de la Junta Directiva

Composición de la Junta Directiva

- **Matriz de Junta Directiva Simple 1** – Un listado rápido de cómo la Junta puede evaluar su nivel de diversidad en cuanto a género y habilidades.
- **Matriz de Junta Directiva Simple 2** – Otro listado rápido de cómo la Junta puede evaluar su nivel de diversidad en cuanto a género y habilidades, y planificar para los tres años siguientes.
- **Ejemplos de estructuras de gobernabilidad de IMFs** – Una matriz con un vistazo a los perfiles de una muestra de asociaciones de microfinanzas.

Reclutamiento

- **El comité de designación: reclutar potenciales miembros de la Junta** – Una guía que describe la composición del comité de designación y sus responsabilidades.
- **Cuadrícula de análisis del desarrollo de la Junta** – Una cuadrícula sencilla para ayudar a una asociación (en especial al comité de designación) a comparar la información de integrantes potenciales de la Junta Directiva.

Funcionamiento de la Junta Directiva

Comités

- **Ejemplo de términos de referencia para comités** – Un lista concisa de ejemplo de los roles y responsabilidades principales de un comité de la Junta.
- **Consejos para establecer un comité de la Junta** – Una lista de consejos e ideas para establecer un comité de la Junta, incluye preguntas importantes a preguntarse antes de comenzar.

Reuniones

- **Administración de reuniones presenciales y virtuales** – Una lista de sugerencias para que las reuniones de la Junta sean más eficientes y fructíferas.
- **Formulario simple de retroalimentación de las reuniones de la Junta** – Una corta encuesta para evaluar rápida y fácilmente la eficacia de las reuniones de la Junta.

Orientación de la Junta Directiva

Políticas

- **Plantilla para la redacción de un manual de la Junta Directiva** – Ofrece categorías genéricas que pueden ser incluidas en el manual de la Junta Directiva.
- **Lista de pasos para la orientación de la Junta Directiva** – Una lista para guiar a la Junta por los pasos necesarios para dar orientación a un nuevo miembro.
- **Plantilla del Código de conducta de la Junta 1** – Un formato para un código de conducta que puede ser adaptado a las necesidades específicas de cada asociación.
- **Plantilla del Código de conducta de la Junta 2** – Un formato diferente para un código de conducta, adaptable a las necesidades específicas de cada asociación.
- **Código de conducta de Sa–Dhan** – Un ejemplo de un código de conducta de una asociación.

Evaluaciones

- **Herramienta de autoevaluación de las Juntas Directivas** – Una herramienta para ayudar a que los miembros de la Junta reflexionen y evalúen su propio desempeño como integrante de la Junta.
- **Formulario de evaluación individual para integrantes de la Junta** – Otra encuesta corta para evaluar el desempeño de los miembros individualmente.
- **Libreta de calificaciones individual de los integrantes de la Junta** – Una corta encuesta para que los integrantes puedan identificar sus propias fortalezas y debilidades en varias áreas clave de gobernabilidad.
- **The Corporate Fund Nonprofit Board Self-Assessment Guidebook** – Un extensivo manual que guía al lector por todo el proceso para realizar una autoevaluación; responde a la pregunta: “¿está haciendo la Junta Directiva lo que debería para asegurarse de que la organización cuente con los fondos necesarios para producir, realizar mercadeo, y entregar y evaluar sus programas?”

- **Formulario de evaluación individual de los integrantes** – Un corto formulario de evaluación para auto diagnosticar el desempeño de cada integrante de la Junta.
- **Evaluación de la Junta del Center for Public Skills Training** – Se enfoca en las competencias y características necesarias para desarrollar el perfil de una Junta eficaz enfocada en el futuro. Los resultados de la evaluación pueden usarse para desarrollar planes de acción que fortalezcan la capacidad visionaria de liderazgo de la Junta.

Recursos adicionales

[Corporate Governance Codes, Principles & Recommendations](#) – compilación del European Corporate Governance Institute, aquí se encuentran los textos completos sobre códigos corporativos de gobernabilidad, principios de gobernabilidad corporativa, y reformas a la gobernabilidad corporativa en países alrededor del mundo. [Haga clic en “Index of Codes”](#).

[Board Governance Training for Microfinance Institutions Toolkit](#) – Este kit de herramientas de *MicroSave* ofrece guía a las Juntas Directivas en la implementación de una gobernabilidad eficaz.

[Principles and Practices of Microfinance Governance](#) – Desarrollado por ACCION International, ésta guía describe prácticas correctas de gobernabilidad para instituciones de microfinanzas que también pueden ser relevantes para asociaciones de microfinanzas.

Acerca de SEEP

La Red SEEP constituye una asociación mundial de profesionales en el área de desarrollo microempresarial. Sus más de 80 afiliados institucionales realizan actividades en 180 países y benefician a más de 35 millones de microempresarios y sus familias. La misión de SEEP es la de vincular a estos expertos dentro de un contexto mundial de aprendizaje, a fin de que puedan reducir la pobreza mediante el poder del emprendimiento. Durante 25 años, SEEP se ha reunido con peritos de todos los países para analizar los desafíos y enfoques innovadores en materia del desarrollo microempresarial. En su calidad de organización movida por sus afiliados, son éstos quienes determinan nuestra agenda, mientras que SEEP sirve de plataforma imparcial donde puedan compartir experiencias y participar en nuevos aprendizajes en torno a prácticas innovadoras. La Red SEEP apoya el fortalecimiento de los esfuerzos colectivos realizados por nuestros afiliados en todo el mundo, con miras a mejorar las vidas de las personas más vulnerables en el planeta.



The SEEP Network

1875 Connecticut Avenue, NW, Suite 414

Washington, DC USA 20009-5721

Phone: 1 202 534 1400

Fax: 1 202 534 1433

Email: info@seepnetwork.org

Website: www.seepnetwork.org