



RESUMEN DE HERRAMIENTAS PROGRAMA GIF

RESUMEN EJECUTIVO

PROGRAMA GIF

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCION

El Programa GIF pretende que las Instituciones de Finanzas Inclusivas (IFI) en América Latina mejoren sus estándares de calidad de Gobernanza y que, institucionalizando la misma, logren ser más sostenibles y más inclusivas. Para este propósito GIF ha creado un conjunto de herramientas basadas en las buenas prácticas internacionales, buscando repercutir positivamente y finalmente en favor de las poblaciones que son usuarias de sus servicios financieros y no financieros¹.

Los alcances del programa GIF pretenden generar un conjunto de herramientas que, en su aplicación, sean asimiladas y adoptadas por los Órganos de Dirección de la IFI, para que puedan éstos realizar sus propios diagnósticos de Gobernanza y diseño y ejecución de planes de mejora.

Se pretende trabajar con organizaciones microfinancieras que tiene por objeto proporcionar servicios financieros a personas que se encuentran insertas en el sector informal de la economía en áreas rurales y peri-urbanas en América Latina. Los típicos servicios que prestan estas IFI son crédito, ahorros, transferencias de dinero, remesas, seguros y, en algunos casos, servicios no financieros como salud, educación o capacitación.

Los tipos de organizaciones microfinancieras, que existen en América Latina son las siguientes: a) Sociedad Anónima; b) Empresa Pública; c) Cooperativa de Ahorro y Crédito; d) Asociación Civil; e) Fundación; f) Cajas Municipales, entre las más representativas.

La promoción de la Gobernanza efectiva en una organización requiere la institucionalización de los mecanismos y procedimientos que le permitan continuidad y sostenibilidad a la implementación de buenas prácticas, ajustadas a las características de cada organización, de la cual la misma va aprendiendo y evolucionando. Es de gran importancia el compromiso de la propia organización que permita la identificación de mejoras, asimilación de conocimiento y auto-evaluación de avances.

Se ha diseñado un conjunto de herramientas, que en su aplicación permitirá que las organizaciones puedan institucionalizar su proceso de Gobernanza. La herramienta

¹ Se ha realizado un exhaustivo esfuerzo de identificar las mejores prácticas en Gobernanza y de revisar los avances en la literatura y bibliografía especializada del tema, identificando los aspectos comunes de las prácticas revisadas.

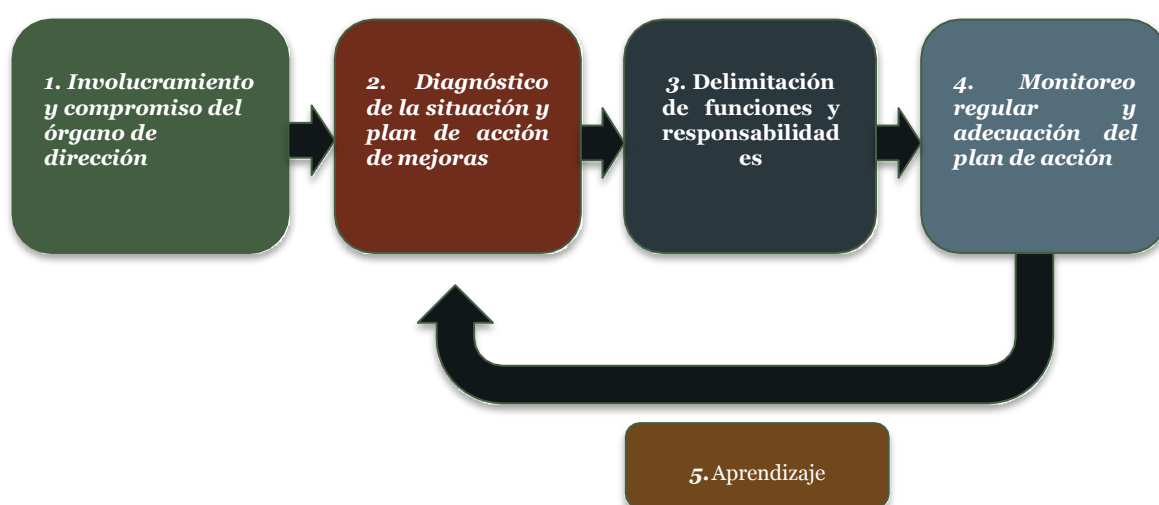
de Gobernanza desarrollada por el Programa GIF, está constituida por un conjunto de instrumentos que permite medir y evaluar la calidad de Gobernanza de una IFI, basadas en las buenas prácticas internacionales, producto de un exhaustivo esfuerzo de revisión de los avances en el tema, en la literatura y bibliografía especializada, identificando los aspectos comunes de las prácticas revisadas y transformando las mismas en un conjunto de estándares medibles que permiten, en su aplicación, la institucionalización y mejoras de la Gobernanza efectiva en instituciones microfinancieras.

La herramienta GIF está compuesta por los siguientes documentos:

1. **Manual de Gobernanza.** El manual pretende establecer qué prácticas se deben asimilar. Desarrolla y conceptualiza los pilares de Gobernanza, estándares y estándares complementarios.
2. **Instrumentos de diagnóstico y evaluación.** Los instrumentos en su aplicación, ayudarán a establecer cuáles son las principales áreas de mejora.
3. **Caja de Herramientas.** Este instrumento permitirá incorporar las mejores prácticas de Gobernanza en la organización. En el mismo se muestran guías claras y concretas para solucionar o potenciar estándares débiles, identificados en el proceso de diagnóstico de la calidad de Gobernanza.

El proceso para la institucionalización de la Gobernanza en una Institución Financiera debe seguir las siguientes etapas:

INTITUCIONALIZACION DE LA GOBERNANZA



1. **Involucramiento y compromiso del órgano de Dirección.** El Órgano de Dirección es quien debe liderar el proceso de mejora de la Gobernanza, asumiendo el rol de instancia supervisora, en forma directa o través de un Comité de Gobernanza.
2. **Diagnóstico de situación y plan de acción de mejoras.** La fase de diagnóstico que se realiza en la IFI, se realiza en base a la herramienta diseñada en el Programa, pretende identificar todas las áreas donde debe mejorar la organización, contrastando las mejores prácticas y la situación vigente en la

entidad. Todo el proceso de diagnóstico se realizará desde la

perspectiva que el asesoramiento (acompañamiento), en su forma de ejecución, tiene una dimensión la educativa para la organización para aprender, con el apoyo de las herramientas GIF, sobre el estado de situación de la Gobernanza de la entidad. Una vez culminado el diagnóstico se elabora el plan de mejoras.

3. **Delimitación de Funciones y responsabilidades.** Se solicita a los miembros del Órgano de Dirección que procedan a la elección y posesión de la instancia de Gobernanza, que será la responsable del Programa dentro de la organización y que servirá de enlace entre ésta y el CC.
4. **Monitoreo regular y adecuación del plan de acción.** Se debe implementar un sistema de monitoreo que aborde la contrastación del estado de avance de determinada actividad respecto a lo establecido en el plan de implementación de mejoras. En ese sentido, el sistema tiene el objeto de determinar problemas, establecer factores causales, activar mecanismos de corrección en la ejecución del plan.
5. **Aprendizaje.** Sirve también para potenciar el conocimiento y la experiencia práctica de la Institución, pasando a niveles superiores de reflexión, permitiendo conformar un cuerpo de conocimientos que le permita hacer mejoras continuas en su accionar, sobre gobernanza.

Los cuatro niveles en los que está clasificada la calidad de Gobernanza son los siguientes:

1. **Pilar.** Son seis temáticas centrales de la Gobernanza (variables de gobernanza), independientes de las otras, pero relacionada a las mismas en una perspectiva sistémica. Los pilares son los siguientes: a) Derechos de propiedad b) Órgano de Dirección c) Gestión d) Cumplimiento y Gestión de Riesgos e) Ética y Conflicto de Intereses d) Transparencia y Comunicación.
2. **Estándares.** Cuarenta cinco principios derivados de cada pilar que son un estado deseable de comportamiento o de calidad de la organización. Existen estándares complementarios que se adecuan a las características de personería jurídica de las IFI, las cuales pueden ser sociedades anónimas, cooperativas de ahorro y crédito y empresas del Estado.
3. **Componentes.** Dimensiones de cada estándar que reflejan aspectos específicos de lo que debe ser una buena práctica gobernanza, que llevará al cumplimiento del estándar y, a su vez, del pilar. Estos componentes se traducen en evidencias que definen el desempeño de calidad de Gobernanza de una IFI, en los aspectos formales (Existencia de documentos que incorporen los componentes de un estándar), como factual (evidencia, acerca de si el estándar es efectivamente aplicado en la práctica).
4. **Caja de Herramientas.** Son un conjunto de mecanismos o soluciones que permiten la implementación efectiva de los componentes de Gobernanza y, de esa manera, se cumplan con los estándares, lo cual llevará a la mejora de la calidad de la Gobernanza.