



**UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN- MANAGUA**

**Facultad de Ciencias Económicas
Centro Universitario de Desarrollo Empresarial
Maestría en Administración Funcional de Empresas**

Tema:

**Propuesta de un Manual de Gobernanza para la Junta Directiva de CREDIMUJER en el
año 2019 para mejorar su nivel de calificación de riesgos ante sus reguladores y
fondeadores**

Tesis para optar al título de Máster en “Administración Funcional de Empresas”

Autor:

Lic. Francela Palmira Díaz Sierra

Tutor:

Msc. Marvin Javier Chávez Ramos

Managua, 14 de enero de 2020

Contenido

Carta aval del tutor	1
Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Resumen	4
I. Introducción	5
1.1 Antecedentes	5
1.2 Justificación.....	7
1.3 Planteamiento del problema	9
1.4.1 Pregunta total	10
1.4.2 Sistematización del problema.....	10
II. Objetivos	11
2.1 Objetivo General	11
2.2 Objetivos Específicos	11
III. Marco Teórico	12
3.1 Instituciones de Microfinanzas.....	12
3.1.1 Definición y características de las microfinancieras	12
3.1.2 Marco legal y normativo nicaragüense.....	13
3.1.3 Conceptos y alcance de gobernanza en microfinancieras	14
3.2 Caracterización de CREDIMUJER; S.A.....	16
3.2.1 Antecedentes	16
3.2.2 Visión y Misión de la empresa	16
3.2.3 Órgano de administración	17
3.2.4 Análisis FODA.....	19
3.3 Manual de gobernanza.....	21
3.3.1 Metodología del Manual	21
3.3.2 Pilares y Estándares de Gobernanza.....	23
3.3.3 Institucionalización del manual de gobernanza.....	27
3.4 Proceso de toma de decisiones y beneficios de una adecuada gestión de gobernanza.....	28
3.4.1 Toma de decisiones	28
3.4.2 Beneficios.....	29
3.4.3 Riesgo de gobernanza.....	29
IV. Hipótesis	33

V. Operacionalización de las variables	34
VI. Diseño metodológico	36
6.1 Enfoque de la investigación	36
6.2 Tipo de investigación	36
6.3 Población y muestra	37
6.3.1 Población.....	37
6.3.2 Muestra.....	37
6.4 Métodos para la recolección.....	37
6.5 Procesamiento y análisis de la información	38
VII. Análisis de resultados	40
7.1 FODA de la Junta Directiva tomando en consideración los resultados de la supervisión basada en riesgos efectuada por CONAMI en el año 2018.....	40
7.1.1 Diagnóstico de la Junta Directiva de CREDIMUJER determinado con base a la supervisión efectuada por el ente regulador.....	40
7.1.2 FODA de la Junta Directiva de CREDIMUJER	43
7.2 Descripción de buenas prácticas que debe contener el manual de gobernanza para la Junta Directiva de CREDIMUJER.	45
7.3 Propuesta de Manual de Gobernanza para la Junta Directiva de CREDIMUJER	62
7.3.1 Manual de Gobernanza para Junta Directiva de CREDIMUJER.....	62
7.3.2 Beneficios derivados de la aplicación del manual de gobernanza para la Junta Directiva de CREDIMUJER.....	94
X. Conclusiones	95
XI. Recomendaciones	97
XII. Referencias bibliográficas	98
XIII. Acrónimos y abreviaturas	99
13.1 Acrónimos	99
13.2 Abreviaturas	99
XIV. Anexos	100
Anexo 1: Organigrama institucional CREDIMUJER, S.A	100
Anexo 2: Entrevista a Presidente de Junta Directiva.....	100
Anexo 3: Entrevista a Secretario de Junta Directiva	103
Anexo 4: Encuesta a los 5 miembros de Junta Directiva	104

Carta aval del tutor



Managua, 20 de noviembre de 2019

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

PROCOMIN

Maestro: Ramfis Muñoz Tinoco

Director de PROCOMIN

Estimado maestro Muñoz:

Tengo a bien comunicarle la culminación de tutoría de tesis de Maestría con el tema: **Propuesta de un Manual de Gobernanza para la Junta Directiva de CREDIMUJER en el año 2019 para mejorar su nivel de calificación de riesgos ante sus reguladores y fondeadores**. Presentado por la Licenciada Francela Palmira Díaz Sierra para optar al título Master en Administración Funcional de Empresas.

Tomando en consideración la metodología para la presentación de trabajo de tesis establecida por la UNAN-MANAGUA, puedo afirmar que el presente documento cumple con los requerimientos académicos y está apto para la asignación de comité evaluador, programación de defensa y entrega del informe final de la misma.

Sin otra referencia, deseándole éxitos en sus funciones le saluda.

Atentamente.


Marvin Javier Chávez Ramos
Tutor de tesis de Maestría
UNAN-MANAGUA

Dedicatoria

A mis amados: esposo, padres y hermana por apoyarme en todo momento, celebrar mis triunfos y acompañarme en todos los momentos difíciles.



Lic. Francela Díaz Sierra

Agradecimientos

Agradezco a mi Dios Todopoderoso porque su voluntad y bondad permitieron que pudiese cumplir con esta meta planteada. Por brindarme fuerza, recursos y salud necesaria para cumplir con este sueño. Sus promesas se encuentran llenas de amor y esta tesis la considero un testimonio de mi vida para dar gloria y honra a su nombre, porque a los que a Dios aman, todas las cosas obran para bien.

Agradezco también a mi familia por ser el mejor regalo que tengo presente en mi día a día, porque su apoyo ha sido incondicional y su amor es invaluable.

Finalmente, agradezco a mi tutor MBA: Marvin Chávez, quien ha sido una excelente guía en el desarrollo de la presente tesis. Su apoyo, educación, buen trato y conocimientos merecen toda mi admiración.



Lic. Francela Díaz Sierra

Resumen

La presente tesis tiene como fin presentar una propuesta de manual con lineamientos y conceptos relacionados al gobierno corporativo de CREDIMUJER, S.A, de tal forma que la Junta Directiva de la microfinanciera pueda adoptar las mejores prácticas en materia de gobernanza y obtener beneficios a futuros como un marco robusto de gestión integral de riesgos, mejoramientos en el control interno de la institución, sostenibilidad financiera, manejo de crisis de gobernanza, entre otros.

Recientemente, la Junta Directiva de CREDIMUJER, S.A obtuvo calificaciones bajas otorgadas por el ente regulador, CONAMI, en materia de gobierno corporativo, componente clave para clasificar a la institución como una institución de microfinanzas de riesgo medio. A partir de esto, uno de los objetivos planteados en el presente trabajo consistió en describir todas las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades encontradas en los miembros que conforman el órgano de administración.

Considerando lo anterior, así como el listado de buenas prácticas que conforman el pilar de Junta Directiva en materia de gobierno corporativo, entrevistas y encuestas aplicadas a los miembros de dicho órgano de administración, se diseñó una propuesta de manual de gobernanza para la Junta Directiva en el cual se plasman directrices que promuevan su gestión considerando la misión, visión, valores y planes estratégicos de la organización. Se resalta en dicho manual el enfoque primordial que debe concientizar la institución en toda la gestión de gobernanza y para ello, deberá mostrar un alto grado de compromiso en el cumplimiento de lo indicado y en adoptar las acciones necesarias para identificar, medir, dar seguimiento y controlar las operaciones que se efectúan en las diferentes instancias de la organización.

Finalmente, se plasman distintas recomendaciones para este órgano, siendo una de las más importantes, comprender que la gobernanza efectiva no es un fin, sino un sistema que debe trabajarse, mejorarse, actualizarse en función del tamaño y complejidad de la organización.

Palabras claves: Manual, Buenas Prácticas, Gobierno Corporativo, Microfinanciera.

I. Introducción

1.1 Antecedentes

CREDIMUJER, S.A es una microfinanciera que inició operaciones en el año 1997 y que sobrevivió a la crisis del movimiento denominado “No Pago” que hubo en Nicaragua en el año 2008. Su principal actividad, denominada Intermediación de Microcrédito, consiste en captar recursos de instituciones financieras mercantiles o de desarrollo, para posterior otorgamiento de microcréditos.

CREDIMUJER fue constituida para cubrir necesidades crediticias de algunos nicaragüenses que por ser personas de bajos recursos, generalmente no son sujetas de crédito por otras instituciones financieras del país como la banca.

Es decir, el objetivo por el cual fue creada esta microfinanciera consiste en realizar una inclusión dirigida a los sectores de bajos ingresos de la sociedad nicaragüense a quienes se les oferta los productos diseñados al segmento, de forma que CREDIMUJER contribuye así con erradicar la línea de pobreza de pequeños emprendedores del país.

Actualmente tiene 5 años de estar registrada en la Comisión Nacional de Microfinanzas (CONAMI) en la categoría de Institución de Microfinanzas (IMF), lo cual la obliga a cumplir con la Ley 769 “Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas” y todo su marco normativo.

La Junta Directiva, principal órgano de administración de CREDIMUJER, conoce y aplica parcialmente los derechos y deberes mínimos de sus miembros, por lo tanto la dirección y gestión ha presentado debilidades que repercuten en la sostenibilidad financiera y continuidad operativa de la institución. Lo anterior, se evidencia en deficiencias en el contenido de políticas y procesos, decisiones estratégicas y manejo de conflicto de interés.

CONAMI, ente de fomento y regulación de la industria, efectuó en el año 2018 una supervisión basada en riesgos a CREDIMUJER, en la que a través de la entrega de un informe final, la institución obtuvo una calificación global de 2, de un máximo de 5. Los cuatro componentes evaluados y por los cuales se obtuvo la calificación antes mencionada, fueron: gobernanza, riesgos, situación económica-financiera y, cumplimiento de la Ley y su marco normativo.

Información institucional de la Comisión Nacional de Microfinanzas (CONAMI) y la base teórica-práctica internacional del Proyecto de Gobernanza e Inclusión Financiera (Proyecto GIF)

para instituciones que trabajan en inclusión financiera, revelan que la gestión y control por parte de los miembros del gobierno corporativo permite cumplir con los objetivos de la organización.

Para ello, es importante establecer, los valores corporativos, normas éticas de conducta, estrategia corporativa y sus indicadores, políticas de asignación de responsabilidades y niveles de delegación de autoridad en la jerarquía para la toma de decisiones, políticas de control interno, asuntos sobre los cuales la Junta Directiva debe decidir de conformidad con los estatutos de la sociedad, entre otros aspectos.

1.2 Justificación

La presente investigación nace con el interés de coadyuvar a la Junta Directiva de CREDIMUJER para que este órgano de administración cuente con lineamientos formales y establecidos que sirvan como una base para la gestión que realizan en la institución.

Por tal razón, se propone la elaboración de un manual con los estándares o también denominadas buenas prácticas para la Junta Directiva de la microfinanciera, de modo que su implementación contribuya con la bienandanza de la organización a través de la adecuada toma de decisiones.

Cuando los miembros que conforman el principal órgano de administración de una microfinanciera se encuentran empoderados en su rol, con gran certeza el gobierno corporativo tomará las mejores decisiones estratégicas que contribuyan con un adecuado sistema de control interno y por ende, con la mitigación de los diferentes riesgos a los que está expuesta la microfinanciera por la naturaleza de sus actividades.

Por lo tanto, es muy probable que cuando falla algo dentro del sistema de gobernanza, aumenta la probabilidad de que ocurran sucesos provenientes del incremento en el riesgo operativo, crediticio, de liquidez, de mercado, de reputación, entre otros.

Basado en lo anterior, CREDIMUJER tiene la necesidad de desarrollar más las capacidades de su gobierno corporativo, ya que esta instancia debe aprobar las políticas y procesos que permitan ejecutar las disposiciones que garanticen un marco eficaz para las relaciones de propiedad y gestión, transparencia y rendición de cuentas.

La dirección y gestión de un buen gobierno corporativo debe efectuarse siguiendo los más altos estándares de profesionalismo y ética en los negocios, en especial, bajo principios de equidad y priorizando en todo momento el interés institucional, auto sostenibilidad y la continuidad operativa de la institución.

Los potenciales beneficios de la propuesta de un manual de gobernanza para la Junta Directiva de la institución, si se llegase a aprobar e implementar por este órgano de administración, se observarían en el funcionamiento y desarrollo de CREDIMUJER.

Es decir, dentro de los principales beneficios se podrían esperar: a) Manuales y políticas aprobados considerando el quehacer de la institución, b) establecimiento de apetitos, límites y tolerancia a los riesgos que atañen a la organización considerando estrategias adecuadas para su mitigación, c) preparación ante situaciones de crisis entre los miembros de Junta Directiva, d)

sostenibilidad financiera, e) posibilidad de incrementar relaciones con fondeadores nacionales y extranjeros, f) desconcentración de funciones de algunos miembros del órgano de administración, entre otros.

1.3 Planteamiento del problema

La institución no cuenta con un manual de gobernanza aprobado que le permita a su Junta Directiva identificar, plasmar y poner en práctica lineamientos para la toma de decisiones concernientes a una adecuada organización administrativa, manejo de crisis de gobernanza, transparencia, eficiencia operativa y gestión del negocio.

En este sentido, sin las directrices adecuadas, los miembros que conforman el gobierno corporativo de la organización, podrían enfrentarse a limitaciones en cuanto a la obtención de certificaciones, apoyo económico, calificaciones y premios que se otorgan en la industria de microfinanzas por organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID-FOMIN), The Smart Campaign, Agencia Fitch Ratings, MicroRate, entre otros.

El componente de gobierno corporativo, evaluado en la inspección efectuada por CONAMI, fue determinante en la baja calificación, ya que según el informe, la institución presenta principalmente las siguientes situaciones:

1. Existen deficiencias en la estructura organizativa, carecen de un programa de capacitaciones dirigida a los miembros de Junta Directiva y Asamblea de Accionistas para que estos órganos se especialicen,
2. Falta de mecanismos para el seguimiento y control de las decisiones tomadas por la Junta Directiva.
3. No se cuenta con métodos para la evaluación al desempeño de los miembros del directorio y Principal Ejecutivo.
4. Los procesos de convocatoria no están formalizados.
5. Falta de aprobación de planes de contingencia en riesgos integrales.
6. Finalmente, a la Junta Directiva no le son presentados informes de los diversos comités conformados, para su discusión y evaluación.

Lo anterior, es el reflejo de falta de prácticas necesarias en todos los elementos que conforman el Gobierno Corporativo de la empresa, principalmente en el órgano de administración al cual se dirige la presente investigación.

Las situaciones antes mencionadas, provocan en la Junta Directiva acciones discrecionales por parte de los miembros, susceptibilidad ante situaciones de crisis de gobernanza, y una base débil que repercute en la operatividad de la institución.

Lo anterior, también provoca una alta exposición a diferentes riesgos operativos, financieros, de liquidez, crediticios, gobierno corporativo y otros; y esto a su vez conlleva a pérdidas en los resultados del ejercicio, indicadores financieros deficientes y un débil control interno de las operaciones de la organización.

Ante lo expuesto, el presente manual de gobernanza para la Junta Directiva de CREDIMUJER le aportará a esta instancia para que se plantee acciones basadas en compromisos ineludibles que le permitan generar capacidades a los miembros de la instancia de gobernanza, sobre todo en la aplicación de buenas prácticas para contribuir con la solvencia de la empresa. Todo esto basado en que la mejora en gobernanza no es un fin, sino un medio para generar beneficios. Al respecto, ello podría facilitar la captación de recursos financieros, a unos costos razonables, administrar mejor los riesgos institucionales, y contribuir al fortalecimiento y sostenibilidad de la organización, entre otros efectos positivos.

1.4 Formulación del Problema

1.4.1 Pregunta toral

¿Qué aspectos debe contener el manual de gobernanza para la Junta Directiva de CREDIMUJER que le permita mejorar su nivel de calificación de riesgos ante sus reguladores y fondeadores?

1.4.2 Sistematización del problema

1. ¿Cuál es la situación actual de los miembros de Junta Directiva derivada de los resultados de la supervisión basada en riesgos efectuada por CONAMI en el año 2018?
2. ¿Cuáles son las buenas prácticas que debe contener el manual de gobernanza para que sean aplicadas por la Junta Directiva?
3. ¿Qué beneficios lograría la Junta Directiva de CREDIMUJER al institucionalizar las buenas prácticas de gobernanza?

II. Objetivos

2.1 Objetivo General

Proponer un modelo de manual de gobernanza que contenga las mejores prácticas para la Junta Directiva de CREDIMUJER, de modo que a partir de su implementación en el año 2019, le permita a la microfinanciera mejorar su nivel de calificación de riesgos ante sus reguladores y fondeadores.

2.2 Objetivos Específicos

1. Presentar análisis FODA de la Junta Directiva tomando en consideración los resultados de la supervisión basada en riesgos efectuada por CONAMI en el año 2018.
2. Construir las buenas prácticas que debe contener el manual de gobernanza para la Junta Directiva de CREDIMUJER.
3. Diseñar la propuesta de manual de gobernanza para la Junta Directiva de CREDIMUJER derivado de la identificación de las buenas prácticas de gobernanza.

III. Marco Teórico

Para el abordaje teórico de la presente investigación se ha configurado cuatro acápite que explican los tópicos relacionados con el tema de la presente tesis, entre ellos están: Instituciones de Microfinanzas, caracterización de la microfinanciera, manual de gobernanza, y toma de decisiones y beneficios de una adecuada gestión de gobernanza.

3.1 Instituciones de Microfinanzas

3.1.1 Definición y características de las microfinancieras

La Asociación Latinoamericana de Instituciones financieras para el Desarrollo (ALIDE, 2016) menciona que “las microfinancieras otorgan préstamos muy pequeños que permiten a las personas, que no poseen las garantías reales exigidas por la banca, acceder a financiamientos” (p.7).

Asimismo, “a pesar de que las microfinancieras no agreguen valor significativo al crecimiento económico de la región, ello no quiere decir que no jueguen un rol estratégico para la sostenibilidad social, económica y política de la sociedad en su conjunto” (ALIDE, 2016, p.11).

Basado en los conceptos anteriores, debe considerarse que también las microfinancieras contribuyen con la inclusión financiera. Para ello, la revista El Microscopio Global 2014 de The Economist Intelligence Unit, particularmente, brinda un análisis del entorno para la inclusión financiera a nivel mundial y por países, presentando una calificación para cada país que refleja el grado en el cual existe un entorno adecuado para la inclusión financiera.

Lo primero que destaca la revista, es la relativamente alta calificación que recibe la región de América Latina y el Caribe, la cual obtiene 49 puntos promedio de los 100 posibles a alcanzar. En este sentido, Perú alcanza la máxima puntuación con 87 puntos, Nicaragua con 51 puntos y Ecuador con 48 puntos. (The Economist Intelligence Unit, noviembre, 2014). Estos resultados, como indica el informe de El Microscopio (2014) reflejan que “Los países con un entorno favorable para las microfinanzas también suelen tener condiciones propicias para la Inclusión Financiera” (p. 13).

La inclusión financiera está también relacionada con la gestión del desempeño social (GDS) y los estándares universales. Estos últimos estandarizan las prácticas de la GDS y reúnen las mejores prácticas implementadas exitosamente a lo largo de la industria de microfinanzas en un solo

manual completo. Fueron creados por y para las personas en las microfinanzas como un recurso para ayudar a estas organizaciones a alcanzar sus objetivos sociales.

Los estándares universales aplican para cualquier proveedor de servicios financieros con uno o más objetivos sociales. Éstos no imponen los objetivos sociales específicos que una organización debería tener, sino que identifican las prácticas de gestión que ayudan a esta a avanzar hacia los objetivos que ha elegido. Los estándares universales también demuestran un esfuerzo significativo y voluntario del sector de microfinanzas para autorregularse.

Mientras los proveedores de servicios financieros toman medidas para implementar los estándares universales, y otros grupos de interés alinean su trabajo a los estándares universales, la industria demuestra su compromiso por mejorar su gestión del desempeño. Esto aumenta la credibilidad de las organizaciones y la reputación de la industria. (Microfinance Information Exchange, Inc, 2015, p. 23).

3.1.2 Marco legal y normativo nicaragüense

En Nicaragua, mediante la Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas, Ley 769, se ha legislado sobre las microfinanzas como actividad, y al mismo tiempo se delegó a la Comisión Nacional de Microfinanzas (CONAMI) para que legislara, entre diversos temas, sobre prácticas de gobernanza en las organizaciones bajo su regulación, tal como lo es CREDIMUJER quien se encuentra en el registro de la CONAMI.

Por tal razón, la CONAMI es considerada un ente autónomo encargado de autorizar para su registro, fomentar y regular, a través de inspecciones in situ y seguimiento extra situ, a todas las instituciones que se encuentren dentro del registro.

Este ente regulador es distinto e independiente a la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SIBOIF) y por ende el marco legal y normativo también difiere, entendiéndose que las microfinancieras están sujetas únicamente a la CONAMI.

Se considerará como Institución de Microfinanzas (IMF) a las Instituciones Financieras Intermediarias de Microfinanzas (IFIM) constituidas como personas jurídicas sin fines de lucro o como sociedades mercantiles, distintas de los bancos y sociedades financieras, cuyo objeto fundamental sea brindar servicios de microfinanzas y posean un Patrimonio o Capital Social Mínimo, igual o superior a seis millones trescientos mil córdobas (C\$6,300,000), o en su

equivalente en moneda dólar de los Estados Unidos de América según tipo de cambio oficial, y que el valor bruto de su cartera de microcréditos represente al menos el cincuenta por ciento de su activo total (Ley 769, 2011).

Dicha ley también afirma que “los microcréditos son créditos de pequeño monto, hasta un máximo equivalente a diez veces el Producto Interno Bruto (PIB) per cápita del país, destinado a financiar actividades en pequeña escala de producción, comercio, vivienda y servicio (...)” (Gaceta No. 128 del 11 de julio del 2011, Arto.4, p.4). A la fecha de elaboración del presente trabajo, un microcrédito autorizado en el ámbito de la CONAMI asciende actualmente a veinte mil doscientos ochenta y dos dólares estadounidenses U\$20,282.00 (o su equivalente en córdobas), su cómputo se hace en cada una de las IMF que controla, y el crédito puede concederse a personas para emprender un negocio). Asimismo, no existen topes a las tasas de interés que pudieran cobrar por sus préstamos (Ley 769, 2011).

Dentro de las atribuciones del Consejo Directivo de la CONAMI se encuentra: “Aprobar las normas prudenciales, contables, de registro, provisiones, de operaciones, de administración del riesgo y cualquier otra aplicable a las IMF” (Gaceta No. 128 del 11 de julio del 2011, Arto. 12, p.12).

Dado a lo anterior, las microfinancieras, catalogadas como IMF, como CREDIMUJER, se entiende entonces que tienen la obligación de velar por el cumplimiento de la Ley No.769 y las siguientes normas: Norma sobre Gobierno Corporativo para IMF, Norma sobre Auditoría Externa para IMF, Norma de Auditoría Interna para IMF, Norma sobre Gestión de Riesgo Crediticio para IMF, Norma sobre Gestión de Riesgo Tecnológico PARA IMF, Norma Manual Único de Cuentas para IMF, Norma sobre Actualización del Patrimonio o Capital Social Mínimo de las IMF, Norma sobre Protección y Atención al Usuario, Norma de Transparencia en las Operaciones y, Norma para la Prevención del Lavado de Activos, el Financiamiento al Terrorismo y el Financiamiento a la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva.

3.1.3 Conceptos y alcance de gobernanza en microfinancieras

Existen diversas definiciones en torno a la gobernanza de una organización, entre los conceptos más difundidos, la gobernanza consiste en “un sistema de procedimientos y procesos definido en

términos de dos ideas centrales: gestión y control” (Banco Central Europeo [ECB], 2014, p.10). Estas ideas deberían, en la medida de lo posible, actuar en forma equilibrada y balanceada.

En los últimos años 10 años la gobernanza ha tenido mucha relevancia y esto ha sido producto de la crisis económica global que inició en el año 2007. “La crisis financiera puede ser atribuida en una medida importante, a las fallas y debilidades en el gobierno corporativo” (Banco Mundial, 2014). En CREDIMUJER las principales debilidades identificadas corresponden a que poseen un órgano de dirección poco diligente y con deficiencias en la comunicación.

La Corporación Andina de Fomento (CAF, 2013) propone que “La gobernanza no se entienda en sí misma como un fin, sino como un medio para facilitar la captación de recursos financieros, a unos costes razonables, administrar mejor el riesgo, y contribuir a su fortalecimiento y sostenibilidad” (p.30). Lo anterior, conlleva a que una asimilación de estándares o buenas prácticas de gobernanza se cataliza significativamente en la medida en que CREDIMUJER los integre dentro de su cultura organizacional.

Sobre la base de los conceptos de gobernanza, se han elaborado diversos códigos que establecen los estándares recomendables que son de carácter voluntario. Sin embargo, para una organización dedicada a las microfinanzas la propuesta de las mejores prácticas o estándares serán los contenidos en documentos de vanguardia como por ejemplo los de CAF y los Principios de Gobierno Corporativo de Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD).

Estos son la fuente principal que el Proyecto de Gobernanza e Inclusión Financiera (Proyecto GIF) tomaron en consideración para aplicar en la consultoría aplicada en los países de América Latina y El Caribe (Proyecto GIF, 2015).

El Proyecto de Gobernanza e Inclusión Financiera para entidades de microfinanzas considera que los elementos que componen el Gobierno Corporativo de este tipo de entidades son: Asamblea de Asociados o Accionistas, Junta Directiva y Principal Ejecutivo (entiéndase Gerente General).

Por ello, los estándares, también considerados buenas prácticas, de gobernanza fueron elaborados tomando en cuenta todos los elementos mencionados. Sin embargo, la presente investigación se enfoca puntualmente en el desarrollo de las buenas prácticas relacionadas al elemento: Junta Directiva (órgano de administración) de CREDIMUJER.

3.2 Caracterización de CREDIMUJER; S.A

3.2.1 Antecedentes

CREDIMUJER; S.A es una institución que nace en marzo de 1997, como una sociedad anónima que contribuye al desarrollo económico, social y espiritual enfocado principalmente a las mujeres nicaragüenses, apoyando sus iniciativas empresariales.

Actualmente, además de la Casa Matriz, la institución tiene 4 sucursales en los departamentos de Masaya, Granada, León y Rivas. Otorga únicamente microcréditos con la metodología crediticia individual (CREDIMUJER, s.f.).

En la página web de CONAMI, en la sección de Registro Nacional de IFIMs, se encuentra publicado que CREDIMUJER tiene fecha de inscripción en el registro de instituciones reguladas por el ente correspondiente desde el 21 de noviembre de 2012 (CONAMI, s.f.).

3.2.2 Visión y Misión de la empresa

En la página web de la institución la institución detalla públicamente su misión y visión, las cuales son:

Misión: Somos una institución regulada con el fin de contribuir al empoderamiento económico, social y ambiental a través de servicios financieros de calidad con énfasis a microempresarios de bajos recursos económicos con el propósito de que alcancen la sostenibilidad financiera y mejora de nivel de vida.

Visión: Ser una organización líder con inclusión financiera en el desarrollo integral de los microempresarios con pocos recursos económicos a fin de ser altamente competitivos y responder a la demanda de nuestros clientes (CREDIMUJER, s.f.). Adicional, véase Anexo 1 en el cual se detalla organigrama institucional.

3.2.3 Órgano de administración

Según Chiavenato toda empresa cuenta con distintos niveles, entre los cuales se menciona el siguiente:

Nivel Institucional: es el nivel estratégico; corresponde a lo más elevado de la empresa y está compuesto de los directores, propietarios o accionistas y los altos ejecutivos. En él se hallan el presidente y los directores responsables de los asuntos globales de la empresa, incluidos todos aquellos que proporcionan apoyo directo al personal de la cúpula (secretarías, asistentes, etc.) En algunas empresas el nivel institucional incluye también el consejo administrativo, como en la mayoría de las sociedades anónimas.

El nivel institucional es el más elevado e incluye las personas y los órganos que definen los objetivos empresariales y las estrategias globales necesarias para alcanzarlos de manera adecuada. De ahí que sea el componente estratégico: al concebir el escenario ambiental y sus condiciones, el nivel estratégico traza o busca trazar las maniobras empresariales necesarias para neutralizar las amenazas y coacciones del ambiente que introducen inseguridad, enfrentarlas contingencias ambientales que generan incertidumbre y aprovechar las situaciones favorables que brindan oportunidades en el ambiente (...) (Chiavenato, 2001).

Tomando en consideración lo anterior, esta investigación se realiza para miembros de CREDIMUJER que se encuentran en el nivel institucional.

De acuerdo a certificación de acta No. 192 de Sesión de Asamblea General de Accionistas Ordinaria, visibles en los folios números 264-271 del libro de actas que lleva la sociedad, el punto de agenda No. 1 rectifica que el gobierno corporativo de CREDIMUJER está conformado por una Junta General de Accionistas conformada por cinco miembros naturales, con el mismo número de acciones, que a su vez fungen como los miembros de Junta Directiva (Sánchez, 2018). En esta certificación, la abogada y notario público hace énfasis de que la elección de la Junta Directiva tiene un período de vigencia de tres años a partir del 01 de diciembre de 2018.

Asimismo, de acuerdo a la entrevista con el Principal Ejecutivo de la institución, se dio a conocer que en la institución existen conformados el Comité Ejecutivo de Riesgos, Comité de Auditoría Interna, Comité de Crédito y Comité de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento al Terrorismo (PLA/FT). En cada comité se aprecia la presencia de como mínimo un miembro de Junta Directiva, y todos los comités dependen de la Junta Directiva.

En la página web de la institución se presentan los nombres y generalidades de cada miembro de Junta Directiva, siendo estos: Ing. Carlos Velázquez- Presidente, Lic. Lucía Bárcenas- Secretario, Ing. Carlos Zarruck- Vocal, Msc. Vilma Román- Tesorero, Ing. Germán Flores- Director. Todos mayores de 45 años y con reconocida competencia profesional afín a la naturaleza microfinanciera de CREDIMUJER por al menos 17 años (CREDIMUJER, s.f.).

La Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas enuncia las responsabilidades de la Junta Directiva, siendo estas:

1. Velar por el patrimonio, la liquidez y solvencia de la entidad;
2. Velar por el cumplimiento de la misión social;
3. Aprobar la política financiera y crediticia de la entidad y controlar su ejecución;
4. Velar porque se implementen e instruir para que se mantengan en adecuado funcionamiento y ejecución, las políticas, sistemas y procesos que sean necesarios para una correcta administración, evaluación y control de los riesgos inherentes al negocio;
5. Velar porque las operaciones activas y pasivas no excedan los límites establecidos en la norma que emita la CONAMI;
6. Conocer y disponer lo que sea necesario para el cumplimiento y ejecución de los programas y medidas de cualquier naturaleza de la CONAMI, que en el marco de su competencia, disponga en relación con la institución;
7. Cumplir y hacer que se cumplan en todo momento las disposiciones de las Leyes, normas, directrices y reglamentos internos aplicables;
8. Recibir reportes periódicos sobre la marcha de la institución y conocer los estados financieros mensuales y anuales de la misma;
9. Velar por que se observe la debida diligencia por parte de los empleados y funcionarios de la institución, en el manejo y uso de los productos y servicios de ésta;
10. Establecer las medidas necesarias para corregir las irregularidades detectadas en la gestión de la entidad;
11. Velar porque se cumplan sin demora las resoluciones que dicte la CONAMI, así como los requerimientos de información realizados por ésta;
12. Establecer las medidas conducentes a garantizar la oportuna realización de las auditorías internas y externas independientes que aseguren un conocimiento de eventualidades errores y anomalías, analicen la eficacia de los controles y la transparencia de los estados financieros;

13. Asegurar que se implementen las recomendaciones derivadas de los informes de auditoría, tanto interna como externa, así como del Comité de Riesgos; y
14. Determinar acciones y medidas tendientes a garantizar la correcta y adecuada aplicación de las disposiciones legales y normativas de transparencia y protección de los derechos de los usuarios de los servicios de microfinanzas. (Ley 769, 2011, p.32)

Como fue expuesto en el problema de investigación, CONAMI efectuó en el año 2018 una supervisión basada en riesgos a CREDIMUJER, la cual a través de la entrega de un informe, la institución obtuvo una calificación global de 2, siendo 5 la puntuación máxima a alcanzar.

Los 4 componentes evaluados y por los cuales se obtuvo la calificación antes mencionada, fueron: gobernanza, riesgos, situación económica-financiera y cumplimiento de la Ley y su marco normativo (CONAMI, 2018).

3.2.4 Análisis FODA

Una de las principales herramientas en el desarrollo de estrategias es el análisis FODA, ya que brinda una visión de la situación en la que ese encuentra el objeto de estudio. Adecuar los factores internos y externos exige mucho sentido común, puesto que las alternativas de adecuación son diversas.

La matriz FODA no muestra cómo lograr una ventaja competitiva; en consecuencia, no debe ser considerada un fin en sí misma, sino el punto de partida para analizar cómo podrían implementarse las estrategias propuestas y para plantear cuestiones de costo – beneficio que, en un momento dado, podrían generar una ventaja competitiva (David, Fred R, 2013).

Basado en esto, se identifica la importancia del examen que se debe aplicar a la Junta Directiva de CREDIMUJER como órgano de administración, ya que además de identificar las características propias de los miembros, estas se asocian al escenario en el cual interactúan en función de sacar a flote la institución.

Es necesario comprender que las circunstancias, capacidades, amenazas, estrategias cambian y por ello es adecuado conocer quiénes son los miembros y las herramientas con las que cuentan para poder enfrentarse a las situaciones o planes que surjan.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la organización (David, Fred R, 2013).

En este sentido, el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas permitirá determinar a la Junta Directiva de CREDIMUJER cuáles son los problemas que están interfiriendo en las labores del órgano, así mismo darle solución a las dificultades que se dan continuamente.

Por otra parte, también sirven para identificar las oportunidades que deben aprovechar los miembros como parte fundamental para poner en práctica el manual de buenas prácticas de gobernanza y hacer de este un valioso instrumento que establezca los lineamientos necesarios para lograr la bienandanza y sostenibilidad de la institución.

Análisis interno y externo

Este análisis, consiste en un estudio minucioso que permite identificar los componentes de un todo para la empresa, se dividen en internos y externos, de igual modo se examinan las dos, para acceder a sus principios y de esta manera implementar estrategias que permitan a la organización tener resultados óptimos.

Los elementos internos que se analizan en este proceso corresponden a las fortalezas y debilidades esto concierne a la calidad del servicio, estructura interna, infraestructura, recursos financieros y capacidad.

Las debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable para la empresa, son recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen o actividades que no se desarrollan positivamente.

Las fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite a la empresa lograr sostenibilidad financiera. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente Chiavenato (2003, p.17).

En cuanto al análisis externo, este comprende el entorno externo que rodea a la organización, su estudio es importante para su existencia, subsistencia y crecimiento de la empresa, por lo que se analizan los factores políticos, económicos, culturales, demográficos y tecnológicos, estos nos permiten definir las oportunidades y amenazas en el ambiente operativo, influyendo en el cumplimiento de la misión y visión.

Las oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Las amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Chiavenato (2003, p. 19).

Considerando la teoría expuesta, existen debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que caracterizan a los miembros de la Junta Directiva los cuales fueron aspectos considerados por la CONAMI en la evaluación de gobernanza efectuada en la institución.

3.3 Manual de gobernanza

3.3.1 Metodología del Manual

Enfoque conceptual

Según el Programa de Fomento de Servicios Financieros para Poblaciones de Bajos Ingresos (PROMIFIN) en su guía metodológica de evaluación y desarrollo de gobernabilidad para las instituciones de microfinanzas (2010) un concepto apropiado para definir un manual de gobernanza sería: “Es el documento mediante el cual un Directorio alinea los intereses de los constituyentes, sirviendo para la IMF como una guía en el cumplimiento de su misión corporativa y en la protección de los activos de la institución, previniendo y evitando crisis” (p.17).

Por tal razón, el directorio de CREDIMUJER debe contar con una guía apropiada en la que sus miembros encuentren roles, derechos y responsabilidades, orientación, acompañamiento, educación continua y evaluación periódica con el fin de tomar decisiones asertivas que permitan el cumplimiento de objetivos estratégicos y sepan gestionar posibles conflictos.

Siendo el propósito principal del manual de gobernanza el poder servir de ayuda, para la Junta Directiva de CREDIMUJER, para analizar sus estándares de gobernanza y, del mismo modo servirle para identificar las oportunidades de mejora, es menester centrar los conceptos principales o claves que guiarán el entendimiento y mejor comprensión del manual.

Gobernanza es el sistema por el cual las organizaciones son dirigidas y controladas. En tal sentido, abarca todas las prácticas o acciones de dirección, gestión y control (las planeadas como las que no, así como las formalmente documentadas como las que no lo están), así como la estructura y reglas (o normas) a través de la cual se toman decisiones relacionadas a establecer los objetivos, los medio para alcanzarlos y la forma de hacer un seguimiento a su desempeño.

Por tanto, bajo este enfoque, es un concepto comprensivo, presente en toda organización y que evoluciona en el tiempo en respuesta a cambios en el entorno, tanto interno como externo, de la organización. En esencia toda organización mantiene un esquema de gobernanza, de forma explícita o no.

Buenas prácticas de gobernanza se refiere a los mejores estándares de gobernanza identificados para la organización que se trate y hacia los cuales debería aspirar llegar la misma. Estos estándares son identificados tanto en el ámbito internacional como local y se encuentran usualmente organizados en códigos de buena gobernanza, así como en la casuística empresarial. Abarcan los distintos ámbitos de la gobernanza.

El término gobernanza efectiva se refiere a la gobernanza de una organización que ha incluido de manera verosímil en sus objetivos y planes de acción, el logro de buenas prácticas. Dicha verosimilitud se relaciona al compromiso adoptado por los principales órganos de decisión, así como a la incorporación de instancias debidamente empoderadas (en ejecución y en supervisión) y de mecanismos apropiados tendentes a asegurar una implementación planificada de las buenas prácticas al igual que el monitoreo de dicho proceso (Proyecto GIF, 2015, p.47).

Taxonomía para el análisis y mejora de la gobernanza corporativa

Los conceptos antes mencionados deben plasmarse en herramientas o instrumentos que puedan ser implementados por CREDIMUJER. De esta forma se estipulan los siguientes niveles en la taxonomía de la gobernanza:

1. Pilares: Estos corresponden a las 6 temáticas centrales de toda institución dedicada a la inclusión financiera.
2. Estándares: Serán principios o buenas prácticas a implementar que se encuentran a lo interior de los pilares. Es decir, será la labor a la cual toda organización debe aspirar y a su vez configuran sus principales ámbitos de mejora y respectivas áreas para trabajar o mejora.
3. Componentes: Cada estándar posee su componente, los cuales son los diferentes aspectos muy específicos que alberga cada buena práctica (Proyecto GIF, 2015, p.62).

Basado en lo anterior, se debe entender que el Manual de Gobernanza que adopte la Junta Directiva de CREDIMUJER, tendrá estructurado y listo para adoptarse, según el modelo de negocio propio, los aspectos enfocados en el pilar denominado “Órgano de Administración” que a su vez contendrá estándares o buenas prácticas para que dicho pilar se considere íntegro y apropiado.

3.3.2 Pilares y Estándares de Gobernanza

Los estándares o principios son presentados agrupados en seis pilares:

Pilar I: Derechos de propiedad

El presente pilar describe la base de los principales derechos y obligaciones de los Socios o Asociados de la organización. En dicha base se establecen los tratos igualitarios, mecanismos extrajudiciales a establecerse para la solución de controversias, derechos de proporcionar y solicitar información de toda índole, formalismos que deben existir para que se les reporte en casos de afectaciones a sus derechos, funciones exclusivas e indelegables de la Asamblea General, reglamentos de la Asamblea, mecanismos de convocatoria, reglas de votación, introducción de puntos de agenda y finalmente el ejercicio del derecho al voto. Los estándares

son: 1) Paridad de trato, 2) Mecanismos de solución de controversias, 3) Derecho de información y comunicación, 4) Afectación del derecho de los socios o asociados, 5) Asamblea General, 6) Reglamento de la Asamblea General, 7) Mecanismos de convocatoria, 8) Reglas de votación y registro de miembros, 9) Introducción de puntos de agenda, 10) Derecho de voto

Pilar II: Órgano de dirección

Este pilar da conocer las formas adecuada de nombramiento, comportamiento, derechos, obligaciones y demás directrices que deberán seguir los miembros que conforman los órganos de dirección. Se detallan a continuación los estándares: 1) Funciones y competencias, 2) Reglamento del órgano de dirección, 3) Conformación del órgano de dirección, 4) Nombramiento y reelección de directores, 5) Desvinculación de directores, 6) Retribución del órgano de dirección, 7) Evaluación del órgano de dirección, 8) Deberes y derechos del órgano de dirección, 9) Reuniones del órgano de dirección, 10) Relación del órgano de dirección y la gestión ordinaria de la organización, 11) Comités del órgano de dirección.

Pilar III: Gestión

Este pilar define las gestiones, roles, funciones y responsabilidades que deben ser realizadas tanto por el ejecutivo principal, alta gerencia y comité de nombramiento y retribuciones. En este pilar establece, mediante políticas internas, los lineamientos adecuados que conlleven al buen funcionamiento de la organización.

Parte importante de este pilar, es que también contempla políticas para: trato responsable de la organización a sus clientes y personal, relaciones con el Grupo de Interés, planes de sucesión y evaluaciones del desempeño. Estos se detallan a continuación: 1) El rol del ejecutivo principal y la alta gerencia, 2) Relacionamiento con grupos de interés, 3) Compromiso con los clientes y la inclusión financiera, 4) Trato responsable al personal, 5) Plan de sucesión, 6) Política de remuneración, 7) Evaluación del desempeño, 8) Comité de nombramiento y retribuciones

Pilar IV: Cumplimiento y gestión de riesgos

Este pilar define las responsabilidades del Órgano de Dirección y el Principal Ejecutivo en cuanto a la estructuración y funcionamiento del sistema de control de la institución, con el objetivo de garantizar el cumplimiento de sus estrategias y normativas internas y externas, el monitoreo de los procesos operativos y financieros, y la evaluación de riesgos a los que se encuentra expuesta.

Asimismo define cuáles serán las áreas de apoyo en el proceso que conlleva el cumplimiento con los siete estándares que lo conforman, mismos que se detallan a continuación: 1) Sistema de control, 2) Comité de auditoría, 3) Auditoría Interna, 4) Auditoría Externa, 5) Gestión integral de riesgos, 6) Comité de riesgos, 7) Cumplimiento de obligaciones y compromisos

Pilar V: Ético y conflicto de interés

Este pilar describe las directrices indispensables que deben existir en las instituciones de intermediación financiera en cuanto a la elaboración y aprobación de código de ética para todo el personal de la organización, política de conflicto de interés para los órganos de dirección, políticas con partes vinculadas y los mecanismos para establecer los canales de denuncias; los cuales están descritos en los cuatro estándares que se detallan a continuación: 1) Código de ética, 2) Conflicto de interés, 3) Operaciones con partes vinculadas, 4) Canales de denuncia.

Pilar VI: Transparencia e información.

Este pilar describe el compromiso de la organización en materia de transparencia y comunicación, ya que ésta debe contar, como mínimo, con una política de información, en la cual se defina los lineamientos y criterios para la clasificación, manejo y difusión de la información que la organización genera o recibe, difundir información de acceso público a través de su página Web u otros medios. A su vez, el órgano de Dirección debe aprobar los tipos de transacciones entre particulares y presentar informes sobre estos, debe tener la responsabilidad de instaurar el principio de transparencia contractual y de elaborar un informe

anual de gobernanza y desempeño social. Lo anterior se evidencia en los siguientes estándares: 1) Política de información, 2) Información de acceso público, 3) Transacciones entre partes relacionadas, 4) Transparencia contractual, 5) Informe anual de gobernanza (Proyecto GIF, 2015, p.62).

Los pilares y estándares de gobernabilidad significan la oportunidad para que la Junta Directiva de CREDIMUJER pueda tomar decisiones estratégicas y enfrentarse así a una adecuada administración de los riesgos y efectividad operativa. Por ende, cuando se implementan eficientemente los estándares, la institución se encamina al cumplimiento de objetivos y puede lograr sostenibilidad financiera.

Las buenas prácticas o también llamadas estándares le permitirían a los miembros del órgano de administración de CREDIMUJER, lograr una gobernanza en la que se desarrollen herramientas para enfrentar las debilidades y amenazas.

Si la Junta Directiva de CREDIMUJER quiere analizar su sistema de gobernabilidad integralmente, debería tomar en consideración los pilares que más le apliquen según el orden de prioridad que estimen, puesto que estos pilares representan las principales temáticas de gobernanza y se hace indispensable que la Junta Directiva apruebe un proceso para evaluarlos tanto en el proceso de auto diagnóstico inicial, como en el auto diagnóstico final, luego de elaborar su propio plan de acción de mejoras que tenga como características los tiempos, recursos, y personal involucrado para cumplir su plan planteado.

Debido a que los pilares se conforman por estándares y, se entiende que estos últimos son de aplicación general para cualquier tipo de organización microfinanciera sin importar su naturaleza jurídica o institucional y también son de naturaleza voluntaria en su adopción y aplicación por parte de las organizaciones, cualquier pilar que no sea considerado con la importancia que amerita, repercutirá en debilidades en la dirección, continuidad y sostenibilidad de la organización.

Cabe destacar además, que todo lo que conllevan los pilares está basado en los principios planteados por el Desempeño Social; por lo que la utilización de todos los pilares permitirá a la Junta Directiva de CREDIMUJER desarrollar capacidades dentro de un ciclo de aprendizaje activado. Es fundamental que la Junta Directiva de CREDIMUJER adopte un compromiso real y formal con la aplicación de los estándares de gobernanza.

Para esto, es recomendable incluir en el manual las capacidades que se les demanda a los miembros de la organización, las pautas para la formación o capacitaciones requeridas, la metodología para el desarrollo de un diagnóstico de gobernanza, el desarrollo de un plan de mejora, lineamientos para la contratación de asesorías externas contribuyendo con la misión, visión, objetivos y sistema de gobernanza efectiva (Proyecto GIF, 2015).

3.3.3 Institucionalización del manual de gobernanza

Involucramiento y compromiso del órgano de dirección

Es fundamental que la Junta Directiva de CREDIMUJER adopte un compromiso real y formal con la aplicación de los estándares de gobernanza. Para esto, es recomendable incluir en el manual las capacidades que se les demanda a los miembros de la organización, las pautas para la formación o capacitaciones requeridas, la metodología para el desarrollo de un auto diagnóstico de gobernanza, el desarrollo de un plan de mejora, lineamientos para la contratación de asesorías externas especializadas que pudiesen requerirse, evaluación del órgano de dirección, acceso a redes de intercambio de intercambio de experiencias, entre otros aspectos.

Diagnóstico de la situación y plan de acción de mejoras

La tarea de elaboración y actualización del manual para la Junta Directiva de CREDIMUJER es recomendable que sea designado por el mismo directorio. La aprobación de dicho manual debe corresponder al órgano superior, y finalmente la supervisión del cumplimiento debe delegarse al comité de gobernanza establecido, el cual se sugiere se conforme por al menos dos miembros del directorio, gerente general y un miembro operativo que conozca el quehacer de la institución (Proyecto GIF, 2015).

Con base a los resultados de un diagnóstico inicial en el cual la Junta Directiva reconozca los estándares que deben trabajar, se debe abordar esfuerzos para trabajar en un plan anual de potenciación de la gobernanza, definiendo así qué ámbitos de mejora serán abordados y sus respectivas prioridades en función de la relevancia, recursos económicos y humanos. La instancia de gobernanza o comité conformado debe propiciar un involucramiento de personas claves, así

como los plazos para la ejecución del plan de trabajo y la incidencia que tiene la actividad a realizar en un futuro para la organización (Proyecto GIF, 2015).

3.4 Proceso de toma de decisiones y beneficios de una adecuada gestión de gobernanza

3.4.1 Toma de decisiones

El fondo de Financiamiento en Moneda Local para Instituciones de Microfinanzas en América Latina y El Caribe (LOCFUND), expresa que la estrategia del directorio debe centrarse en tres aspectos:

1. Misión: Para clarificarla y, formular y desarrollar estrategias.
2. Recursos: En las que se evalúe el directorio, se desarrolle el personal de la institución, se obtengan recursos, se generen alianzas, se proporcione expertise y se mejore la reputación.
3. Resultados: Se supervise las operaciones, se identifiquen riesgos, se rindan cuentas, se logre impacto en programas y eficacia del patronato. (LOCFUND, 2016).

La Junta Directiva de CREDIMUJER debe jugar un rol en el cual no pierda de vista aspectos como la misión y visión, mercado objetivo, cultura organizacional, principios y valores, planificación estratégica, aprobación de políticas, entre otros aspectos.

Según Robles Román (2012) la toma de decisiones es: “la técnica de la administración financiera que tiene por objeto elegir la mejor alternativa relevante para la solución de problemas en la empresa y para el logro de objetivos preestablecidos, en condiciones de certidumbre, riesgo, conflicto o incertidumbre” (p.15).

LOCFUND hace mención a la relación entre la Junta Directiva y la Alta Gerencia, siendo estas: La Junta Directiva gobierna y el Principal Ejecutivo gerencia; la Junta Directiva es consejera y la Gerencia es operativa; el entendimiento claro de cada uno de sus roles hace la organización marche bien, la gerencia tiene responsabilidades de confianza y se les exige generación de valor para la empresa; y los miembros de Junta Directiva tienen funciones diferentes y no tienen poder individual (LOCFUND, 2016).

Basado en esto, los miembros de este órgano de administración deben encargarse de tomar las decisiones estratégicas para que sean ejecutadas por la gerencia en los temas relacionados a asuntos financieros, operativos, administrativos o de recursos humanos.

Para que la institución pueda tener una orientación al resultado que menciona LOCFUND, deberá contar con un equipo directivo capaz, comprometido y objetivo. En este caso, la Junta de CREDIMUJER cuenta con miembros con distintas profesiones que podrían aportar diferentes conocimientos y perspectivas en cuanto a ampliar la visión del negocio y mejorar el desempeño empresarial a través de acciones planificadas desde el punto de vista de órgano de control.

3.4.2 Beneficios

Todos los beneficios que puedan llegar a plasmarse en CREDIMUJER, parten del compromiso que estén dispuestos a seguir los miembros del principal órgano de gobernanza de esta institución.

Cuando se habla de beneficios, se debe comprender que estos son integrales y abarcan desde la preparación del personal, es decir crecimiento profesional, como un control interno robusto de la institución, óptima preparación que permitan una adecuada mitigación de riesgos, y por supuesto beneficios económicos o financieros alineados a la misión, visión y objetivos estratégicos de la microfinanciera. “Las empresas que hacen uso correcto de una administración estratégica, presentan mayor efectividad en cada una de sus áreas, evidenciándose a través de una mayor rentabilidad, productividad e incremento en ventas, de tal forma que maximizan los recursos y por ende los beneficios esperados son mucho mayores” (Fred R, 2013, p.15).

3.4.3 Riesgo de gobernanza

Entendimiento de crisis de gobernanza

La crisis de gobernanza corresponde a todo contexto donde los miembros de Junta Directiva de CREDIMUJER puedan ser sometidos a un cambio abrupto, usualmente de forma intempestiva, que le impida o limite severamente el poder desarrollar sus actividades de dirección, gestión o control de manera regular o normal, y donde además se está exponiendo a CREDIMUJER a un alejamiento relevante del logro de sus objetivos; en tal sentido dicha crisis hace referencia al riesgo de gobernanza.

Fuentes de crisis de gobernanza

Como toda crisis, su origen se encuentra en factores de ámbito interno y ámbito externos. En tal sentido, el ámbito interno puede corresponder a: cambios en la normativa interna, ausencias en el órgano de dirección o ejecutivo principal, revelación de corrupción enraizada o generalizada y develación de una situación financiera poco estable.

En cambio, en el ámbito externo se puede dar debido a: modificaciones en el marco normativo, cambios en la estructura de propiedad, incidentes que condicionen la continuidad de las actividades y, exposición reputacional negativa (Proyecto GIF, 2015).

Gestión de crisis de gobernanza

El Proyecto GIF (2015) menciona el plan de manejo de crisis para Junta Directiva de la siguiente manera: “este documento contiene la articulación de las etapas de un proceso para la gestión de este tipo de eventos y parte de la premisa de que la capacidad de gestión de una crisis es inversamente proporcional a la intensidad de ésta” (p.115).

En tal sentido, la estructura del plan que apruebe la Junta Directiva de CREDIMUJER debe abordar aspectos desde una dimensión preventiva (orientada a atenuar el impacto o probabilidad de ocurrencia), así como una dimensión reactiva (avocada a restituir la funcionalidad del sistema de gobernanza).

Para los miembros del órgano de administración de CREDIMUJER, este plan debe considerarse como un documento dinámico cuya utilidad y aplicabilidad se potencie en la medida en que se incorporen los resultados y experiencias previas, así como otras fuentes de conocimiento empírico. “Es crítico para su correcto funcionamiento que el órgano de Dirección delimite las responsabilidades de los distintos involucrados, propiciando la configuración de un espacio de trabajo articulado entre todos ellos” (Remy, s.f, p.23).

Etapas del proceso

La Junta Directiva de CREDIMUJER debe tomar en cuenta que para trabajar en la dimensión preventiva se hace necesario contar con un mapa de riesgos e indicadores de alertas tempranas.

Un mapa de riesgos consiste en la identificación temprana de los riesgos y facilita su gestión en términos de esfuerzo y costo potencial para la institución. Es decir, el mapa consolida y sintetiza las principales vulnerabilidades que la organización afronta en materia de gobernanza, estipulando a su vez un listado de las oportunidades de prevención y preparación correspondiente (Proyecto GIF, 2015).

Es importante que cada uno de los riesgos identificados se acompañe de una referencia de su nivel de impacto potencial (bajo, medio o alto), según el efecto condicionante que podría representar para la organización; y de su probabilidad de ocurrencia (baja, media o alta).

En cuanto a los indicadores de alerta temprana, los miembros de gobernanza de CREDIMUJER deben instaurar un esquema de monitoreo constante de las fuentes de riesgo internas y externas.

Para esto, cada riesgo del mapa debe contar con uno o más indicadores que permitan juzgar su desarrollo o evolución y a la vez determinar si es necesario emprender alguna acción preventiva o correctiva. Lo indicado cuando se den casos en los que se considere que exista un impacto potencial o probabilidad de ocurrencia y variación de algún riesgo, es que se evalúe en el seno del órgano de dirección y se propongan mecanismos de respuestas. “El monitoreo de estos indicadores se debe realizar como mínimo de manera trimestral” (Proyecto GIF, 2015, p.117).

Por otro lado, en la dimensión reactiva se plasman actividades como la preparación para menguar daños, control de daños, recuperación y aprendizaje. La actividad relacionada a menguar daños tiene el fin de atenuar el escalamiento de eventos de crisis de gobernanza involucrando activamente al órgano de Dirección de CREDIMUJER para que estén a la orden los recursos que pudiesen requerirse.

Por su parte, el control de daños son el conjunto de actividades destinadas a menguar los efectos de a posible crisis. En esta etapa, se evidencia la relevancia para los miembros de Junta Directiva, en contar previamente con una definición interiorizada de crisis de gobernanza, de un mapa formal e indicadores de riesgos de este tipo y los criterios a partir de los cuales se considera que este riesgo se pueda materializar en la organización.

La persona designada como responsable de riesgos, debe velar porque de materializarse algún evento, se comunique con inmediatez al órgano de dirección, siendo este último la instancia responsable de aprobar la ejecución de mecanismos de respuestas (Proyecto GIF, 2015). “En cuanto a la actividad de recuperación, se enfoca en reestablecer la normal funcionalidad del sistema de gobernanza. No obstante, siempre existirá la posibilidad de que un riesgo otro no contemplado, se materialice” (Proyecto GIF, 2015, p.115).

Finalmente, el desarrollo para la última etapa, aprendizaje, está dirigida a los miembros del órgano de administración de CREDIMUJER puedan asimilar el conocimiento empírico generado en la gestión de cualquier crisis de gobernanza. Para esto se debe llevar un registro en el que se recopile información relacionada a:

1. Los aspectos que dieron origen a la generación de la crisis: antecedentes, factores de incidencia en el ámbito interno y externo.
2. Efectividad de los indicadores de alerta.
3. Efectividad de las acciones preventivas.
4. Resultados de mecanismos de control y respuesta.
5. Propuesta de incorporaciones a incluir en el plan de manejo de crisis (Proyecto GIF, 2015, p.117)

IV. Hipótesis

CREDIMUJER requiere la institucionalización de las buenas prácticas de gobernanza, a través de un manual para la Junta Directiva en el año 2019, para mejorar su nivel de calificación de riesgos ante sus reguladores y fondeadores.

V. Operacionalización de las variables

Objetivos específicos	Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Indicador	Items/ Preguntas
Presentar análisis FODA de la Junta Directiva tomando en consideración los resultados de la supervisión basada en riesgos efectuada por CONAMI en el año 2018.	Junta Directiva de CREDIMUJER	Principal órgano de administración de la microfinanciera	Compuesto por 5 personas naturales.	1) Experiencia de los miembros de Junta Directiva. 2) Tipo de gestión que efectúan los miembros de Junta Directiva. 3) Situación de la Junta Directiva y tipo de Calificación otorgada por CONAMI	1) Entrevista a Presidente de Junta Directiva- preguntas No. 1 / Entrevista a Secretario pregunta No. 1 2) Entrevista a Presidente de Junta Directiva- pregunta No. 2, 7, 8, 11, 12, 13, 3) Entrevista a Presidente de Junta Directiva- preguntas No. 3, 4, 9 ./ Entrevista a Secretario - Pregunta 2.
Construir las buenas prácticas que debe contener el manual de gobernanza para la Junta Directiva de CREDIMUJER.	Mejores prácticas	En 6 pilares se integran 45 estándares conocidos como mejores prácticas para órganos de administración de microfinancieras.	Pilar I: Derechos de Propiedad Pilar II: Órgano de dirección. Pilar III: Gestión. Pilar IV: Cumplimiento y gestión de riesgos. Pilar V: Ética y conflicto de interés. Pilar VI: Transparencia e información	1) tipos de pilares que contienen las mejores prácticas para la Junta Directiva de la microfinanciera. 2) tipos de estándares que aplican a la Junta Directiva de CREDIMUJER.	1) Encuesta a todos los miembros de Junta Directiva - Sección Pilares y estándares 2) Encuesta a todos los miembros de Junta Directiva- Sección "calificación"

<p>Diseñar la propuesta de manual de gobernanza para la Junta Directiva de CREDIMUJER derivado de la identificación de las buenas prácticas de gobernanza.</p>	<p>Manual de Gobernanza</p>	<p>Es el documento mediante el cual un Directorio alinea los intereses de los constituyentes, sirviendo para la institución como una guía en el cumplimiento de su misión corporativa y en la protección de los activos de la institución, previniendo y evitando crisis.</p>	<p>Es un documento en el cual se deben plasmar los principales derechos y obligaciones del órgano de administración de la microfinanciera. Dicho manual contemplará las mejores prácticas que le apliquen al modelo de negocio de CREDIMUJER en temas de Junta Directiva</p>	<p>1)Tipos de buenas prácticas adecuadas a la Junta Directiva 2) Nivel de cumplimiento formal y factual de buenas prácticas 3) Nivel de importancia para los miembros de Junta Directiva sobre las buenas prácticas.</p>	<p>1) Entrevista a Presidente de Junta Directiva – pregunta No. 14, 15, 16, 17, 18/ Entrevista a Secretario de Junta Directiva – pregunta No. 3, 4, 8, 9, 10 2) Entrevista a Presidente de Junta Directiva – pregunta No. 19, 20 / Entrevista a Secretario de Junta Directiva – pregunta 5, 6 3) Encuesta a todos los miembros de Junta Directiva.</p>
--	-----------------------------	---	--	--	--

VI. Diseño metodológico

En este capítulo se desarrolla y se define los procesos metodológicos llevados a cabo en el proceso de la investigación. Por lo cual, toda investigación se fundamenta en un marco metodológico en el cual se definen los métodos, técnicas, estrategias, y procedimientos a utilizar en el desarrollo del estudio.

6.1 Enfoque de la investigación

La presente tesis tiene un enfoque cualitativo descriptivo, ya que pretende dar a conocer las mejores prácticas de gobernanza mediante la propuesta de un Manual para la Junta Directiva de CREDIMUJER, de forma que si dicho órgano de administración decide implementarlo, se logren beneficios financieros, operativos y técnicos para la microfinanciera y lógicamente se mejore su nivel de calificación de riesgos ante sus reguladores y fondeadores

Asimismo, la recolección de la información se basa en entrevistas y encuestas a los miembros de Junta Directiva con el fin de: 1) conocer la situación actual por medio de los resultados del informe del ente regulador, 2) identificar las mejores prácticas de gobernanza aplicables al modelo de negocio de la microfinanciera y 3) generar una propuesta de beneficios para el órgano de administración y a la institución.

6.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación es de carácter descriptivo ya que implica describir la situación actual de los miembros del órgano de administración de la institución en concordancia con los resultados de la inspección basada en riesgos efectuada por el ente regulador.

Basado en esto, y en los recursos de personal y financieros con los que cuenta la institución, se identifican aquellos estándares de gobierno corporativo que la Junta Directiva de CREDIMUJER requiere poner en práctica, a través de una propuesta de manual de gobernanza para dicha Junta, y de esta manera lograr sostenibilidad y cumplimiento de los planes estratégicos esperados.

6.3 Población y muestra

6.3.1 Población

Está compuesto por el total de 5 miembros de Junta Directiva que a su vez fungen como accionistas de CREDIMUJER; S.A

6.3.2 Muestra

Tomando en consideración la importancia material que representan cada uno de las personas naturales que conforman la Junta Directiva de CREDIMUJER, se seleccionan a todos los miembros como muestra, esto lo hace una muestra de método no probabilística, con fines especiales. Lo anterior, tomando como base los siguientes criterios:

1. Los 5 miembros de Junta Directiva forman parte de la Junta General de Accionistas.
2. Poseen más de 17 años de experiencia en el sector de las microfinanzas.
3. Su elección como miembros de Junta Directiva inició en diciembre 2018 y vence en diciembre 2021, lo cual se encuentra dentro del período de la presente investigación.
4. Todos pertenecen a los distintos comités de apoyo con los que cuenta la institución.
5. Todos residen en Managua.
6. Los cargos que ocupan dentro de la Junta Directiva son: Presidente, Secretario, Tesorero, Vocal y Director.

6.4 Métodos para la recolección

Como instrumentos de investigación se utilizan la entrevista y la encuesta, esto con el fin de extraer información relevante para el análisis de la información.

El tipo de preguntas de la entrevista son abiertas y para la encuesta las preguntas son cerradas y con nivel de escala ordinal, considerándose ambos instrumentos como fuente de información primaria.

1. Entrevista: Se realiza entrevista a dos de los cinco miembros de Junta Directiva de CREDIMUJER, siendo estos el Presidente y Secretario de Junta Directiva (véase modelo en

Anexos 2 y 3). La razón por la que se aplicaron entrevistas diferenciadas al Presidente y Secretario de Junta Directiva es porque se consideran que ellos, en especial, son miembros con responsabilidades específicas y fundamentales en el quehacer de la institución.

Lo anterior se evidencia en lo siguiente: Ambos son miembros que permanecen diariamente en la microfinanciera a diferencia de otros miembros con visitas programadas, pertenecen a los comités de áreas críticas y relevantes, realizan reuniones de trabajo semanalmente con todos los gerentes de la institución, son la primera instancia de revisión de las políticas y manuales en borrador, el Presidente está nombrado como representante ante la CONAMI, y el Secretario es el representante legal de la organización.

2. Encuesta: La encuesta está dirigida a todos los miembros del órgano de administración, siendo estos el Presidente, Secretario, Vocal, Tesorero y Director de CREDIMUJER (véase Anexo 4). Las fuentes primarias de esta investigación las conforman todos los miembros de la Junta Directiva de CREDIMUJER y las fuentes secundarias están compuestas por la documentación formal con la que cuenta la institución, la ley 769 “Ley de Fomento y Regulación a las Microfinanzas” y todo su marco normativo que es aplicable a instituciones de microfinanzas registradas en la CONAMI.

6.5 Procesamiento y análisis de la información

Al recopilarse la información con base a las técnicas mencionadas en la sección anterior, se realiza análisis de las fuentes de información a través de la recolección y análisis de la información y para ello se utiliza los programas Word y Excel del paquete Microsoft.

Las entrevistas sirven para dar respuesta a los objetivos específicos número 1, y 3 de la presente investigación, enfocándose puntualmente en: información sobre la estructura organizativa; situación actual de la Junta Directiva; roles, funciones, y experiencia de los miembros del órgano de administración; nivel de involucramiento de los miembros, planes de trabajo, tipos de beneficios esperados y niveles de seguimiento de la Junta Directiva.

La encuesta se aplica de forma cualitativa y cuantitativamente y es relevante para dar respuesta al objetivo específico número 2 y número 3, ya que se tomó en cuenta los 45 estándares universales para los elementos que conforman el sistema del gobierno corporativo.

La encuesta consiste en que los miembros revelen los estándares que aplican formalmente (es decir que cuentan con evidencia física) y factualmente (es decir que los aplican), así mismo calificar del 1 al 4 (siendo 4 el mayor puntaje) aquellas buenas prácticas que consideran aplican a la Junta y a la institución según su modelo de negocio.

Basado en esto, se elaborará la propuesta de manual de gobernanza para el órgano de administración de la microfinanciera. Esta encuesta se trabaja en una hoja de Excel, se procesan los siguientes datos: valoración de la pregunta e informante clave, cruce de información, se elaboran tablas y gráficos que sustenten las respuestas otorgadas por los cinco miembros de Junta Directiva a quienes se les aplicó el instrumento.

VII. Análisis de resultados

Para dar cumplimiento a los objetivos de la presente investigación, se presenta el siguiente desarrollo derivado de la aplicación de los instrumentos de investigación mencionados en la sección anterior, los cuales se procesaron y se analizaron a fin de respuesta a los objetivos planteados.

7.1 FODA de la Junta Directiva tomando en consideración los resultados de la supervisión basada en riesgos efectuada por CONAMI en el año 2018.

7.1.1 Diagnóstico de la Junta Directiva de CREDIMUJER determinado con base a la supervisión efectuada por el ente regulador.

Uno de los alcances de la supervisión efectuada por CONAMI en el año 2018 correspondía a la revisión del riesgo de gobernanza al que se encontraba expuesta la institución a la fecha de revisión, así como la evaluación de la gestión que se estaba realizando sobre este riesgo en específico, sin menoscabo de la evaluación al cumplimiento del marco normativo y políticas internas de CREDIMUJER relacionadas al Gobierno Corporativo.

El ente regulador de Nicaragua, al igual que los acuerdos de Basilea en los cuales se sientan las bases de la supervisión de instituciones dedicadas a la intermediación financiera, reconocen que el gobierno corporativo de una institución está conformado por la Junta General de Accionistas, Junta Directiva y el Principal Ejecutivo (Gerente General).

En este sentido, con base a las entrevistas efectuadas, se presentan a continuación los principales aspectos de gobernanza relacionados principalmente a la Junta Directiva de CREDIMUJER los cuales describen la situación de este órgano de administración:

Órgano de Dirección: La institución tiene establecido en su Código de Gobierno Corporativo el procedimiento para la conformación y funcionamiento de la Junta Directiva, lo cual está alineado a lo dispuesto en el marco normativo vigente y escritura de constitución encontrándose que todos los miembros de este órgano cuentan con vasta experiencia, en especial de quienes ejercen como Presidente y Secretario de la Junta Directiva pues ambos cuentan con más de 25 años ejerciendo puestos gerenciales y de directorio en la industria de microfinanzas.

Asimismo, la Junta Directiva cumple parcialmente con las reglas para las convocatorias, periodicidad de las reuniones, contenido de las agendas y responsabilidades del Directorio. La política de remuneración de la Junta Directiva es establecida de manera general en el Código de Gobierno Corporativo dejando la responsabilidad a la Junta General de Accionistas de fijar la retribución de los Directores que estime conveniente, no obstante, esta política carece de procedimientos y no se vincula con el desempeño de los Directivos.

El proceso de evaluación de la Junta Directiva definido en el Código de Gobierno Corporativo se ha omitido, así como la evaluación que los miembros deben efectuar a la alta gerencia. En lo que respecta a la elaboración e implementación de un plan de sucesión para el Directorio, aún no ha sido trabajada y discutida por los miembros.

Este órgano ha delegado funciones en el comité ejecutivo el cual debe estar conformado por un mínimo de dos Directores que brindan seguimiento a instrucciones de la Junta, sus reuniones factualmente son realizadas de manera semanal sin embargo, la periodicidades de sus reuniones no está definida en su política de funcionamiento. La mayoría de las decisiones tomadas figuran en los libros de actas de Junta Directiva, sin embargo siempre existen temas que solamente son discutidos verbalmente sin formalizarse en los libros correspondientes.

Todas las situaciones mencionadas anteriormente fueron determinantes en la supervisión efectuada por el ente regulador, así mismo fueron aceptadas por el directorio de la institución. Los fundamentos se basan en: poco tiempo para organizar y formalizar las directrices propias de la Junta Directiva, los miembros se dedican más al seguimiento de funciones de la alta gerencia e inactividad de un miembro de Junta Directiva por un período de 6 meses debido a enfermedad.

Ambiente de control y gestión de riesgos: La entidad cuenta con una estructura que define las funciones de cada nivel, la Junta Directiva ha delegado en un Comité Ejecutivo el seguimiento de las directrices de índole operativa orientadas a la evaluación de las áreas de la organización, así como, la verificación del cumplimiento del plan operativo.

Por otro lado, la entidad también cuenta con una unidad de auditoría interna y Comité de Auditoría, ambos a bajo el mando de la Junta Directiva, en pro de la verificación de los procesos operativos y financieros, sin embargo, omite la evaluación integral del cumplimiento normativo y la evaluación de los procesos con base a riesgos, por lo tanto se concluye que la revisión de dicho órgano tiene un enfoque correctivo en vez de preventivo y proactivo.

La Junta Directiva se ha encargado de declarar a través del Manual de Auditoría Interna y Manual de Control Interno que la organización ejecutará un monitoreo permanente a la efectividad del sistema de control interno y el monitoreo de la evaluación de los riesgos claves que derivan de las operaciones diarias de CREDIMUJER, expresando que esta evaluación es responsabilidad de la Junta Directiva, Comité Ejecutivo y Auditoría Interna, todo lo antes relacionado se encuentra determinado formalmente pero en la práctica no se está efectuando tan eficazmente.

Por otro lado, en cuanto a la actualización de manuales, políticas, códigos, reglamentos, y otra documentación, la Junta ha autorizado la contratación de consultores para trabajar dichas actualizaciones y cuando han sido terminadas, se discuten con las gerencias correspondientes y finalmente son aprobadas por el órgano de dirección, quien a su vez autoriza que se den a conocer al personal con las respectivas capacitaciones para lograr un adecuado entendimiento y aplicación.

En cuanto a la gestión de riesgos, la Junta Directiva aún no ha retomado una postura concreta enfocada a la prevención y mitigación de riesgos de forma integral, a pesar que el control y la gestión de los riesgos esté determinado como un principio general de actuación para CREDIMUJER según lo establecido en la “Política sobre la gestión y administración de los diferentes riesgos”, de la institución.

Aunado a lo anterior, se identificó que el órgano de dirección ha omitido identificar los principales riesgos de la entidad, aprobar la política de gestión integral de riesgos, establecer los roles, responsabilidades y líneas de reporte dentro de la institución, la evaluación periódica de los sistema de control, así como la conformación de un comité de riesgos.

Cumplimiento de aspectos normativos vigentes: De acuerdo a lo documentado en el Libro de Actas, el seguimiento a los hallazgos detectados por la CONAMI, auditoría externa, auditoría interna es un punto de revisión constante por parte de la Junta Directiva, sin embargo, el apoyo que brinda la Auditoría Interna es bastante reducido, dado a que en los informes de avances trimestrales no se integra la evaluación al seguimiento de los hallazgos de la CONAMI y de la Auditoría Externa.

Por parte de la Auditoría Externa sólo se brindó seguimiento a las instrucciones o recomendaciones de los hallazgos determinados por la CONAMI en el año 2018, omitiendo los hallazgos u observaciones del año 2015; adicionalmente, el informe de los estados financieros auditados excluyó la evaluación del gobierno corporativo y la normativas en materia de Transparencia y

Protección al Usuario, lo que ocasiona que haya una disminución en el grado de cumplimiento del marco regulatorio. Las debilidades en el cumplimiento de aspectos normativos obedecen principalmente a no haber elaborado un plan de acción con las oportunidades de mejora efectuadas por los revisores.

Control Interno: El órgano de administración demuestra compromisos con la integridad y valores éticos, existen reglamentos del funcionamiento de los comités pero también existen oportunidades de mejora en la responsabilidad de supervisión de los procesos.

Se identifica una estructura adecuada de autoridad y responsabilidad, dando seguimiento a la situación financiera de la institución, se considera que existe una razonable aplicación de rendiciones de cuenta y el plan estratégico institucional debe actualizarse considerando la identificación y análisis de los cambios significativos del entorno.

También se deben realizar esfuerzos por desarrollar actividades de control más robustas, la Junta Directiva debe concientizarse en la importancia de la adecuada y completa gestión de riesgos integrales, existen debilidades en la actualización e implementación de algunas políticas y manuales, existe una razonable comunicación interna y externa, y no se efectúan evaluaciones para los que conforman el Gobierno Corporativo.

Fuente: Entrevista a Presidente y Secretario de Junta Directiva

7.1.2 FODA de la Junta Directiva de CREDIMUJER

Fortalezas de la Junta Directiva

1. Vasta experiencia de los miembros en la industria de microfinanzas.
2. Compromiso de participación activa en los comités conformados.
3. Compromiso con la misión, visión, valores y objetivos estratégicos.
4. Participación activa en reuniones e involucramiento en la aprobación de planes de contingencia.
5. Trato responsable con el personal de la institución.
6. Actitud receptiva a las observaciones expuestas por las unidades de revisión (CONAMI, Auditoría Interna y Auditoría Externa).

Debilidades de la Junta Directiva

1. Carencia de evaluaciones de la gestión de los miembros.
2. Debilidades en la organización de revisión de manuales y políticas por lo cual existen atrasos en la aprobación de dichos documentos.
3. Falta de mecanismos para la resolución de controversias.
4. Falta de plan de sucesión.
5. Incumplimientos con el plan de capacitación anual en temas financieros y de riesgos.
6. Carencia de mecanismos para la toma y seguimiento de las decisiones.

Oportunidades de la Junta Directiva

1. Reconocimiento formal en el sector de microfinanzas al ser una institución regulada por la CONAMI.
2. Obtener certificación en Gobernanza e Inclusión Financiera por el Proyecto GIF.
3. Ser seleccionados por fondeadores extranjeros.
4. Optar a los beneficios que se gozan por la inscripción en el registro nacional de la CONAMI.
5. Ser seleccionados para los beneficios de recursos otorgados por el Fondo de Promoción de las Microfinanzas (FOPROMI).

Amenazas de la Junta Directiva

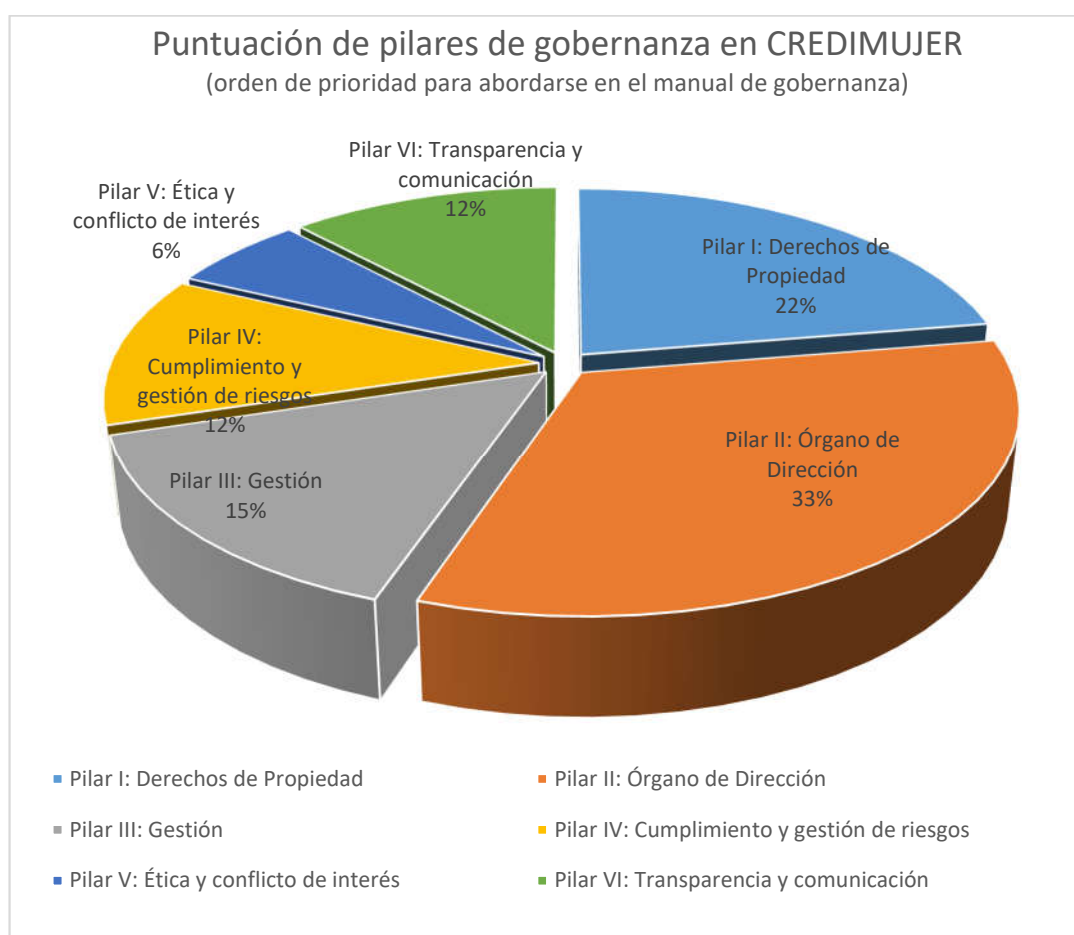
1. Deserción de sus miembros.
2. Dificultades para encontrar suplentes en los cargos o llevar a cabo el Plan de Sucesión.
3. Amonestaciones y sanciones impuestas por el ente regulador.
4. Exposición a crisis de gobernanza.
5. Toma de decisiones en las que existan conflictos de interés.
6. Cambios en las leyes y marcos normativos que le apliquen.

7.2 Descripción de buenas prácticas que debe contener el manual de gobernanza para la Junta Directiva de CREDIMUJER.

7.2.1 Pilares y estándares de gobernanza necesarios a considerarse en la elaboración del manual para la Junta Directiva de CREDIMUJER.

Considerando que uno de los objetivos principales de CREDIMUJER es contribuir al desarrollo integral de las familias de bajos ingresos económicos de Nicaragua, mediante la oferta de servicios financieros a microempresarios para contribuir con el desarrollo económico, social y ambiental, se presenta a través del siguiente gráfico el orden de prioridad que los miembros de Junta Directiva han decidido otorgar a los distintos pilares de gobernanza en función del trabajo a efectuar y plasmar como punto de partida inicial en el manual en aras de mejorar la gobernabilidad institucional.

Gráfico y tabla 7.2.1: Puntuación de Pilares de Gobernanza en CREDIMUJER



	1- PRESIDENTE	2- SECRETARIO	3- VOCAL	4- TESORERO	5- DIRECTOR	TOTALES
Pilar I: Derechos de Propiedad	25	25	22	20	18	22.00
Pilar II: Órgano de Dirección	36	34	38	39	34	33.00
Pilar III: Gestión	14	16	15	16	14	15.00
Pilar IV: Cumplimiento y gestión de riesgos	15	12	12	10	11	12.00
Pilar V: Ética y conflicto de interés	6	8	8	4	4	30.00
Pilar VI: Transparencia y comunicación	16	13	12	9	10	12.00

Fuente: Encuesta

El pilar denominado Órgano de Dirección es el que lidera una mayor puntuación para la Junta Directiva determinado por un 33%. El mismo está basado en especificar las principales funciones, competencias así como derechos y obligaciones que debe poseer la Junta Directiva. Está enfocado en detallar las características del mismo, el número de miembros que debe de integrarlo, la remuneración estipulada que recibirán, así como los procedimientos de las actividades a realizar por dicho órgano. Lo anteriormente mencionado, parte de que dichas directrices deben encontrarse plasmadas principalmente en el documento de Constitución, Reglamento del Órgano de Dirección y/o reglamento del comité.

Como parte de un adecuado inicio, se considera necesario que este pilar, en su totalidad, sea la base con la que se elabore el manual de gobernanza para la Junta Directiva de la microfinanciera. Todos los miembros del directorio reconocen su importancia, en concordancia con la puntuación obtenida se considera importante que el órgano de administración establezca los lineamientos mínimos y busque los recursos necesarios para lograr un adecuado funcionamiento de lo que conlleva este pilar.

Considerando que todos los pilares se desarrollan a través de estándares, los cuales son finalmente el universo las buenas prácticas en materia de gobernanza, se presenta a continuación los estándares que integran el pilar denominado Órgano de Dirección, con el fin de que se

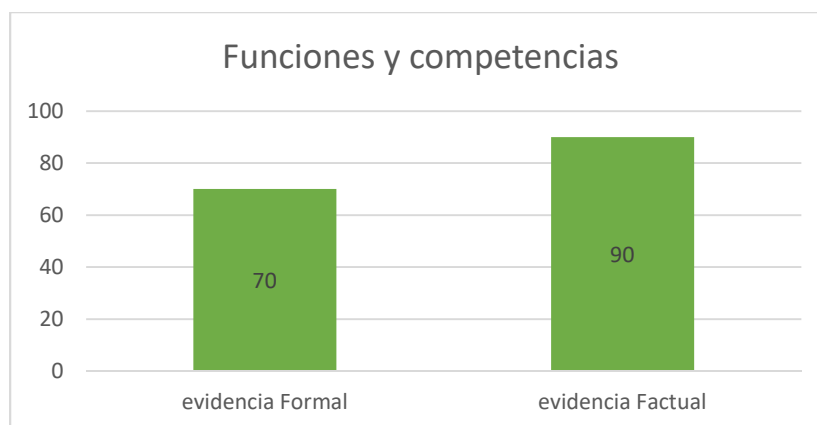
identifique y se adopten las buenas prácticas requeridas específicamente para la Junta Directiva de CREDIMUJER y lograr así un empoderamiento del directorio de la microfinanciera:

Estándar: Funciones y Competencias

Existe normativa interna de la organización en la cual se establece las funciones y competencias del órgano de dirección, tales como el aprobar y revisar la estrategia corporativa, los objetivos y plan de acción, supervisar la gestión y el funcionamiento, identificar y establecer políticas para la gestión de riesgo y, establecer las medidas necesarias para el cumplimiento de los mejores estándares de gobernanza, las cuales se pueden reflejar en el reglamento del órgano de dirección.

Esta normativa se encuentra con 2 años de desactualización, sin embargo la mayoría de los puntos expuestos se cumplen factualmente, razón por la cual se considera importante incluir esta buena práctica dentro del manual propuesto.

Gráfico y tabla 7.2.2: Porcentaje de cumplimiento formal y factual para el estándar Funciones y Competencias



Estándares Pilar II: Órgano de Dirección	1- PRESIDENTE			2- SECRETARIO			3- VOCAL			4- TESORERO			5- DIRECTOR			TOTALES		
	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.
Estándar 11: Funciones y competencias	72	84	4	73	90	3	65	90	4	70	92	4	72	95	4	70	90	3.8

Fuente: Encuesta

Como se observa en gráfica y tabla anterior, al aplicar la encuesta a cada miembro de Junta Directiva, se obtuvo un promedio en el cual se determina que lo enunciado en la descripción del estándar “funciones y competencias” se encuentra 70% formalizado en documentos aprobados por la misma instancia. No obstante, la particularidad identificada es que el órgano de administración se encuentra ejerciendo más actividades de las documentadas y aprobadas.

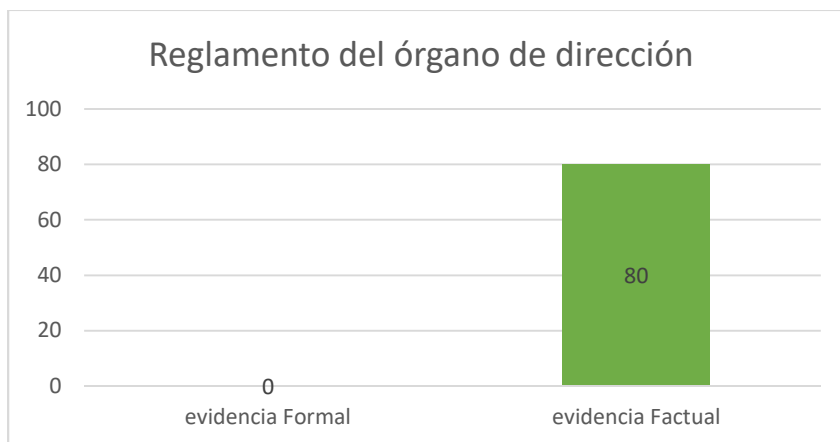
Por lo anterior, el puntaje factual muestra un 90% actualmente. Las actividades que se están efectuando van relacionadas a: 1) funciones que se han ido encomendando en el último año al presidente y secretario de la Junta Directiva y 2) proceso de contratación de consultor que está apoyando en capacitaciones con el personal y con la elaboración del nuevo manual de riesgos integrales de la institución. Dichas actividades no rolan en ningún documento y podrían causar acciones discrecionales en los miembros de la Junta Directiva y en las directrices de las instancias gerenciales.

Estándar: Reglamento del Órgano de Dirección

Actualmente CREDIMUJER no cuenta con un reglamento finalizado y aprobado del órgano de dirección de carácter vinculante, el cual regule su procedimiento de organización y funcionamiento, como son: conformación, convocatorias, proceso de designación y remoción de directores, perfiles de directores, periodicidad de reuniones, agenda, procedimiento para el ejercicio del derecho de información, responsabilidades frente a la organización y la Asamblea General.

El reglamento que tienen se encuentra en estatus borrador, sin embargo los miembros del directorio cumplen factualmente en un 80% con las responsabilidades particulares, de cada miembro, que van estableciendo a través de las necesidades manifestadas en las reuniones mensuales. En aras de evitar acciones discrecionales se hace relevante incluir esta buena práctica dentro del manual correspondiente.

Gráfico y tabla 7.2.3: Porcentaje de cumplimiento formal y factual para el estándar Reglamento del órgano de dirección



Estándares Pilar II: Órgano de Dirección	1- PRESIDENTE			2- SECRETARIO			3- VOCAL			4- TESORERO			5- DIRECTOR			TOTALES		
	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.
Estándar 12: Reglamento del órgano de dirección	0	83	3	0	78	4	0	79	4	0	80	4	0	80	3	0	80	3.6

Fuente: Encuesta

Del gráfico y tabla anteriormente expuesto, todos los miembros del órgano de administración coinciden que lo esperado en el estándar reglamento de la Junta Directiva, al no estar terminado, aprobado e institucionalizado merece una puntuación de 0% en el cumplimiento.

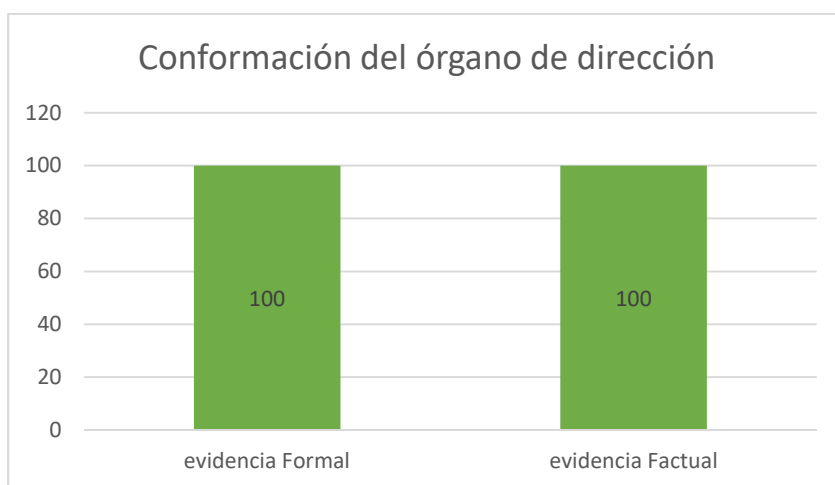
Sin embargo, aunque los temas correspondientes al reglamento no estén documentados, no significa que la gestión realizada sea nula y por tal razón el peso otorgado por cada miembro no tiene diferencias significativas y se logra obtener un promedio del 80% ya que en las reuniones mensuales se llegan a acuerdos en los cuales se dan a conocer las actividades esperadas de cada miembro, así como el nivel de avance de estas, dificultades enfrentadas, análisis y toma de decisión correspondiente a la Institución.

Estándar: Conformación del Órgano de Dirección

El órgano de dirección tiene establecido formalmente en actas el número de miembros y perfiles elaborados que establecen los criterios que reflejen las especialidades y competencias a fin de que se identifique la participación activa de todos sus miembros. Dado a que ya se cuenta con esta

identificación y se cumple por parte de la Junta Directiva, esta buena práctica se incluirá en el manual correspondiente.

Gráfico y tabla 7.2.4: Porcentaje de cumplimiento formal y factual para el estándar Conformación del órgano de dirección



Estándares Pilar II: Órgano de Dirección	1- PRESIDENTE			2- SECRETARIO			3- VOCAL			4- TESORERO			5- DIRECTOR			TOTALES		
	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.
Estándar 13: Conformación del órgano de dirección	100	100	3	100	100	3	100	100	3	100	100	3	100	100	3	100	100	3

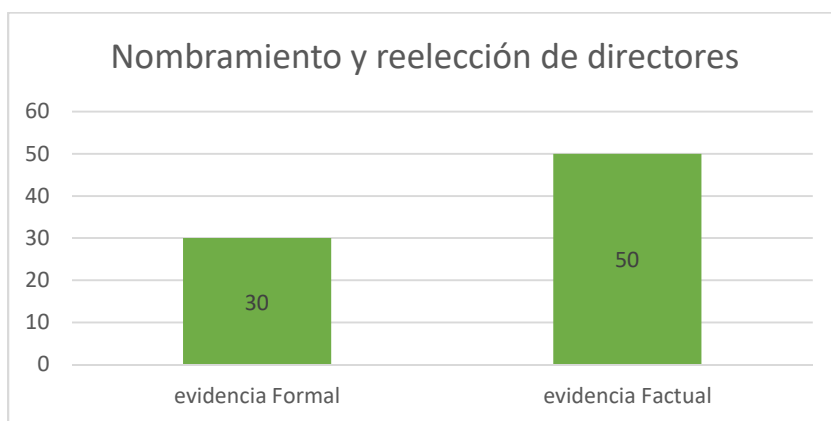
Fuente: Encuesta

Según la data procesada y enunciada en el gráfico y tabla del estándar “conformación del órgano de dirección”, existe documentación formal y evidencia factual, ambos a satisfacción en 100%, de que la conformación de sus miembros especializados se ha considerado desde sus estatutos de constitución, hasta en los libros de actas, en donde además se comprueba la participación en los análisis y toma de decisiones del quehacer de la institución. Aunado a lo anterior, se establecen requerimientos mandatorios relacionados a la participación activa dentro de los comités de la organización, ubicando a sus miembros, según su experiencia desarrollada.

Estándar: Nombramiento y reelección de directores

Sobre la reelección de directores, la cual es facultad de la Junta General de Accionistas, quienes también son los mismos miembros de Junta Directiva, solo se aprecia en los estatutos la directriz de que el órgano superior será el único que funja como órgano de administración. Por tal razón se identifica apropiado ampliar e incluir este aspecto en el manual

Gráfico y tabla 7.2.5: Porcentaje de cumplimiento formal y factual para el estándar Nombramiento y reelección de directores



Estándares Pilar II: Órgano de Dirección	1- PRESIDENTE			2- SECRETARIO			3- VOCAL			4- TESORERO			5- DIRECTOR			TOTALES		
	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.
Estándar 14: Nombramiento y reelección de directores	20	60	3	35	50	3	30	45	3	30	48	3	35	48	3	30	50.2	3

Fuente: Encuesta

De lo estipulado en la gráfica y tabla del estándar “nombramiento y reelección de directores” se determinó que en cuanto a evidencia formal el peso promedio otorgado es del 30% puesto que el tema de selección y reelección de los directivos solo se establece en los estatutos de la institución, sin desarrollar otros aspectos fundamentales en este tema como por ejemplo: capacidades establecidas para ser parte de la Junta Directiva, el tiempo en el que un miembro puede ejercer en el cargo electo, el análisis a considerar de acuerdo al cumplimiento normativo sobre el

nombramiento y reelección, solicitud de autorizaciones ante el ente regulador según las necesidades del día a día.

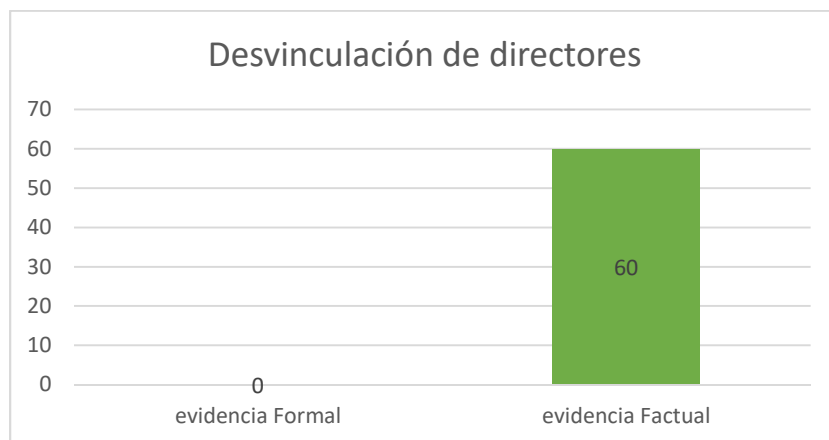
Por otro lado, el puntaje otorgado a la evidencia factual entregada por la Junta Directiva es del 50%, considerando que en años anteriores han recibido la No Objeción del ente regulador para que la organización “Pro-educación”, aliada de la institución, pues brinda capacitaciones técnicas a microempresarias y que a su vez es representada por el Director de CREDIMUJER sea miembro de Junta Directiva. Este tipo de procedimientos de solicitudes, análisis y actuar del órgano de administración no está documentado, pero se ha hecho en períodos anteriores.

A su vez, es de conocimiento y aplicación de los miembros el procedimiento a seguir cuando se trata del nombramiento y reelección de directores cuando se amerita, este procedimiento no es tan variante puesto que casi siempre han sido los mismos miembros reelectos solo que con distintos cargos.

Estándar: Desvinculación de directores

La Junta Directiva de CREDIMUJER no tiene establecido documentalmente las causales sobre desvinculaciones de cargo de los directores, sin embargo se maneja de forma práctica a través de reuniones de los miembros, los inconvenientes que pudiesen originar una baja en el órgano de administración, las causas van ligadas a limitaciones del desempeño como director, así como perjuicios al prestigio de la organización.

Gráfico y tabla 7.2.6: Porcentaje de cumplimiento formal y factual para el estándar Desvinculación de directores



Estándares Pilar II: Órgano de Dirección	1- PRESIDENTE			2- SECRETARIO			3- VOCAL			4- TESORERO			5- DIRECTOR			TOTALES		
	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.
Estándar 15: Desvinculación de directores	0	50	3	0	60	2	0	63	2	0	68	4	0	60	3	0	60.2	2.8

Fuente: Encuesta

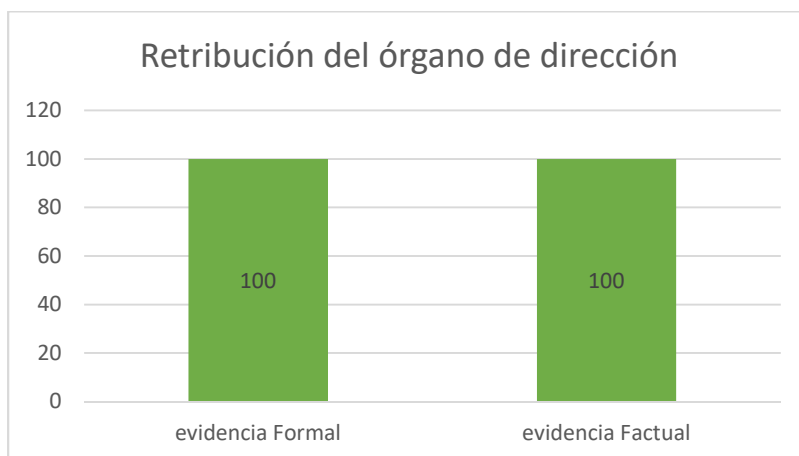
De acuerdo a lo referido en el gráfico y tabla que antecede relacionado al estándar “desvinculación de directores” todos los miembros de la junta han coincidido en que el nivel de avance documental y formalizado sobre el procedimiento a seguir ante una baja de un miembro no ha sido considerando en su totalidad y por tanto el puntaje obtenido es de 0%.

Sin embargo, a nivel factual se obtuvo 60.2% en promedio, con diferencias materiales del 50% por parte del Presidente y 68% por parte del Tesorero. Esto confirma, que es bajo y ciertamente discrecional las actividades ejercidas con el tema correspondiente. Han sido pocas ocasiones en las que se ha tratado el tema de baja de un director y cuando se ha hecho únicamente ha sido considerando el fallecimiento de alguno pero no por limitaciones en el desempeño de alguno de ellos. En actas formales no ha sido establecido este análisis, ni decisiones o planes de contingencia en la materia, solamente la evidencia presentada es la decisión procrastinada de plantearse decisiones a futuro.

Estándar: Retribución del Órgano de Dirección

Existe una política de remuneración para los directores, la misma ha sido aprobada por la Asamblea General. Esta política considera una combinación de componentes fijos y variables en función al desempeño de sus miembros y de la organización, en correspondencia con la consecución de los objetivos económicos de la organización. El cumplimiento a dicha retribución es discutida en reuniones de juntas y se incluye en el informe de memoria anual de CREDIMUJER. Esta buena práctica que es cumplida formal y factualmente debe continuar plasmándose en el producto del nuevo manual de gobernanza.

Gráfico y tabla 7.2.7: Porcentaje de cumplimiento formal y factual para el estándar Retribución del órgano de dirección



Estándares Pilar II: Órgano de Dirección	1- PRESIDENTE			2- SECRETARIO			3- VOCAL			4- TESORERO			5- DIRECTOR			TOTALES		
	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.
Estándar 16: Retribución del órgano de Dirección	100	100	4	100	100	3	100	100	4	100	100	4	100	100	2	100	100	3.4

Fuente: Encuesta

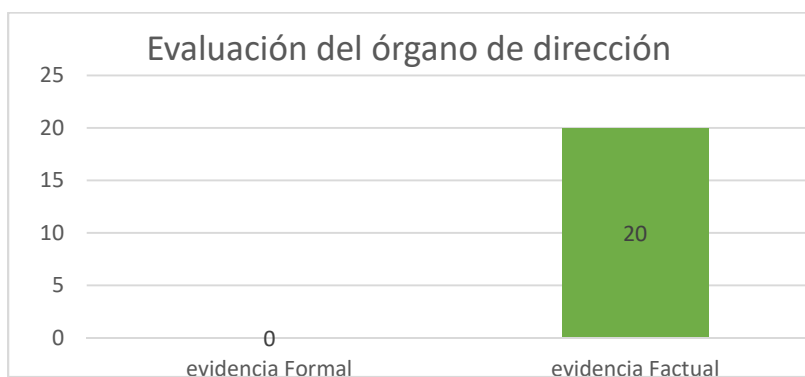
Como se observa en el gráfico y tabla del estándar denominado “retribución de la Junta Directiva” tanto en evidencia formal como factual todos los miembros han obtenido un porcentaje satisfactorio de 100% en ambos aspectos. Este es uno de las pocas buenas prácticas que cuya puntuación es satisfactoria, ya que está formalizado y se cumple lo establecido en la política de remuneración para directores considerando los trabajos encomendados o reuniones pactadas.

Estándar: Evaluación del Órgano de Dirección

El órgano de dirección tiene la práctica de que una vez al año se autoevalúa como órgano en la última reunión programada para el año. Sin embargo no evalúa a cada uno de sus miembros ni a sus comités, solo lo efectúa cualitativamente a nivel general y la eficacia de su trabajo se mide principalmente tomando en consideración los resultados económicos del final del ejercicio contable.

Tampoco toma en consideración como criterio, la eficiencia del trabajo según los objetivos establecidos por la organización en su Plan operativo anual. Del producto de estas evaluaciones, solo se toman algunas medidas, a efectuar en el próximo año, y se plasman en el siguiente plan operativo. Ante lo expuesto, la Junta Directiva debe mejorar el proceso de evaluación por lo que se retomará en la propuesta de manual.

Gráfico y tabla 7.2.8: Porcentaje de cumplimiento formal y factual para el estándar Evaluación del órgano de dirección



Estándares Pilar II: Órgano de Dirección	1- PRESIDENTE			2- SECRETARIO			3- VOCAL			4- TESORERO			5- DIRECTOR			TOTALES		
	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.
Estándar 17: Evaluación del órgano de dirección	0	20	3	0	20	3	0	20	3	0	20	3	0	20	2	0	20	2.8

Fuente: Encuesta

De acuerdo a lo plasmado en gráfico y tabla del estándar “evaluación del órgano de dirección” no se han establecido parámetros cualitativos y cuantitativos para ser incluidos en evaluaciones sobre la gestión de los miembros de Junta Directiva, por lo tanto se considera un proceso con 0% de avance formalmente.

En una mejor escala, el promedio mejora en 20% cuando se trata de la aplicabilidad, pues la forma en que la Junta Directiva realiza una parte de la gestión evaluativa es en el seguimiento a las actividades encomendadas de los miembros dentro de los comités pero no como órgano de administración per sé. Para la junta esta es una forma de evaluar a los miembros, sin embargo no han visualizado que los miembros de un comité deben evaluarse distintamente al papel que se toma cuando se forma parte del órgano de administración en sí.

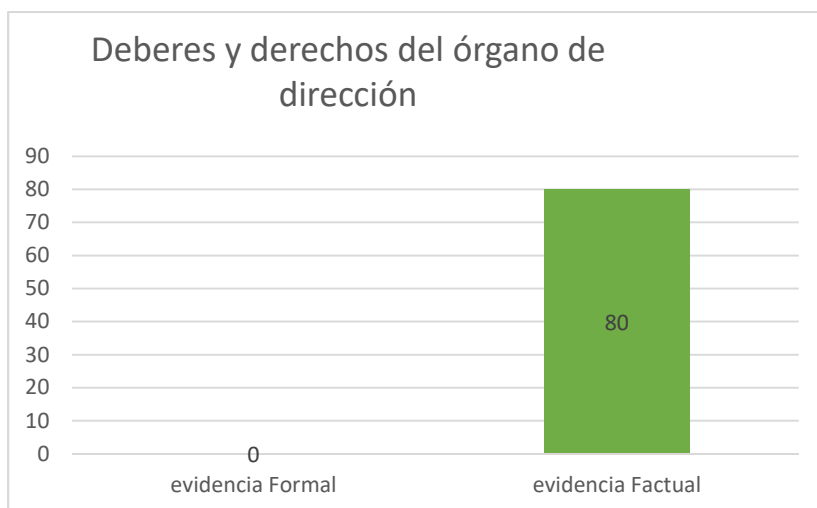
Estándar: Deberes y derechos del Órgano de Dirección

La Junta Directiva de la institución tiene identificado más no documentado derechos entre los cuales se encuentran: a) acceso a recibir toda la información necesaria para el ejercicio de sus funciones, b) contar con asesoría externa en caso lo requiera, c) recibir una retribución por el ejercicio de su cargo y d) acceder a inducción, cuando se integra por primera vez al Órgano de Dirección, sobre todos los aspectos relacionados con la organización, incluyendo lo relacionado a su responsabilidad en torno a la consecución de objetivos económicos o sociales.

Asimismo, conocen factualmente que sus deberes giran en torno a: a) cumplir con las normas internas y externas que regulan a la organización, b) deber de diligencia; obrar de buena fe y en interés de la organización, c) deber de lealtad; d) no realizar actividades que impliquen competencia con la Organización; e) guardar reserva sobre la información confidencial durante y después del cese a su cargo; y, f) no usar los activos de la organización con fines personales.

Ya que no existen procesos de formalización, la junta directiva responde, frente a la organización, a quienes conforman el órgano máximo y demás grupos de interés cuando aplique; y justamente porque no existe un procedimiento aprobado de cómo proceder en estos casos, es que se determina necesario incluir esto en el manual de gobernanza correspondiente.

Gráfico y tabla 7.2.9: Porcentaje de cumplimiento formal y factual para el estándar Deberes y derechos del órgano de dirección



Estándares Pilar II: Órgano de Dirección	1- PRESIDENTE			2- SECRETARIO			3- VOCAL			4- TESORERO			5- DIRECTOR			TOTALES		
	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.
Estándar 18: Deberes y derechos del órgano de dirección	0	82	3	0	82	4	0	78	4	0	81	3	0	75	3	0	79.6	3.4

Fuente: Encuesta

De lo plasmado en la gráfica y tabla anterior sobre el estándar “deberes y derechos de la Junta Directiva” no existe ningún documento donde se establezcan formalizadas y aprobadas todas las obligaciones que como miembros del directorio deben realizar sobre las decisiones estratégicas, financieras y operativas para lograr una adecuada funcionalidad de la organización, así como los derechos que tienen a bien recibir por el trabajo efectuado; razón por la cual el puntaje obtenido es de 0% en el ámbito formal.

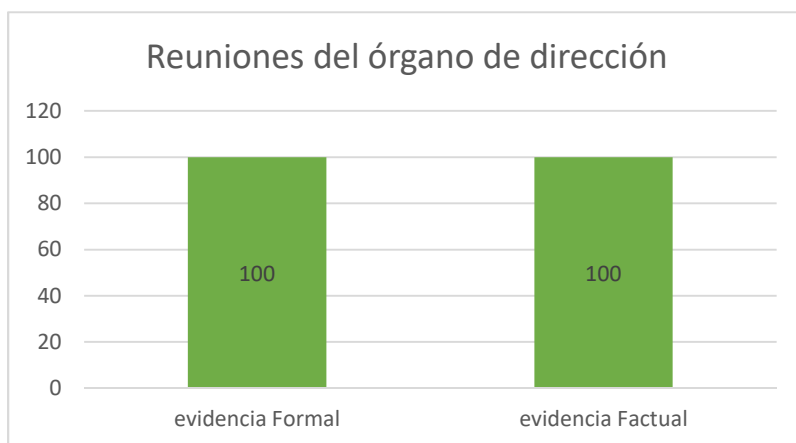
Por otro lado, en el ámbito factual, la calificación obtenida es del 80%, sin diferencias materiales entre cada miembro, considerando que la debilidad se encuentra en la no formalización, pero sí se realizan actividades que constatan derechos como: retribuciones, capacitaciones, contratación de asesoría cuando se requiere y deberes como: aprobación de algunas políticas de operatividad institucional, diligencia efectiva sobre la operatividad de la organización, reserva sobre información institucional, actualización de objetivos estratégicos, cumplimiento y atención de las directrices emanadas por el ente regulador, entre muchos otros.

Estándar: Reuniones del Órgano de Dirección

La Junta Directiva tiene formalizado y cumple con lo estipulado, las acciones correspondientes a las reuniones de sus miembros. En el proceso de elaboración de plan operativo anual, establecen el cronograma de reuniones ordinarias que se llevarán a cabo en el año, brindando información como las convocatorias y los medios necesarios para que los directores participen en las reuniones correspondientes, incluso de manera no presencial y accedan así a la información necesaria para el desarrollo de las reuniones. Dado a que esta buena práctica está siendo contemplada, se propone

para que sea retomada en el manual de gobernanza con las mejoras correspondientes que puedan aplicar.

Gráfico y tabla 7.2.10: Porcentaje de cumplimiento formal y factual para el estándar Reuniones del órgano de dirección



Estándares Pilar II: Órgano de Dirección	1- PRESIDENTE			2- SECRETARIO			3- VOCAL			4- TESORERO			5- DIRECTOR			TOTALES		
	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.
Estándar 19: Reuniones del órgano de dirección	100	100	3	100	100	3	100	100	3	100	100	4	100	100	4	100	100	3.4

Fuente: Encuesta

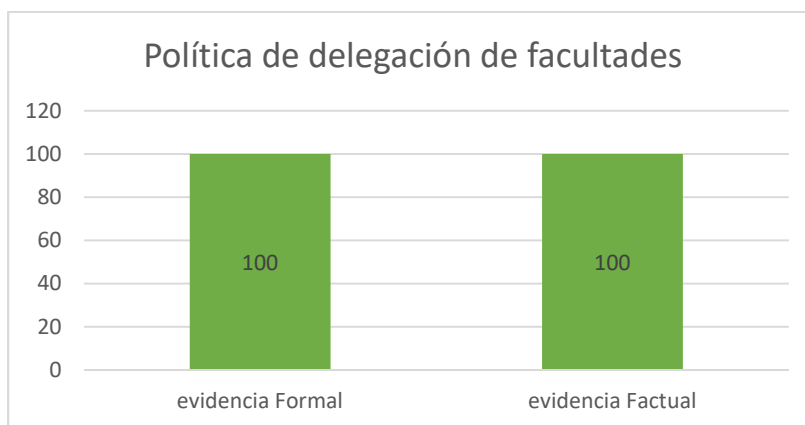
Según lo plasmado en gráfica y tabla expuesta sobre el estándar de “reuniones de la Junta Directiva” se tiene a bien indicar que este es una buena práctica que el órgano ha sabido cumplir con una puntuación de 100% a satisfacción. Lo anterior, ya que por instrucciones del ente regulador, en los primeros quince días del año deben remitir el plan de reuniones ordinarias a desarrollarse en el año y cuando no han podido cumplir por alguna situación que se sale de control, se ha notificado en tiempo al regulador.

Estándar: Política de delegación de facultades

Existe una política actualizada y aprobada en la cual la Junta Directiva delega facultades a favor de a) comités de apoyo de la Dirección, b) Ejecutivo Principal y c) Miembros de la Alta Gerencia. En esta política se establece formalmente, en función de a quién se delegue, el procedimiento de delegación de facultades que tienen por objeto: el análisis de un tema especializado, la ejecución instruida de una acción, la toma de decisión sobre un tema o propuesta y/o la supervisión del desarrollo o ejecución de una actividad.

En la práctica, primero se analizan las facultades que se designarán y estas a su vez sirven como guía para las evaluaciones de los funcionarios administrativos. Lo anterior, lo hace una buena práctica valiosa a incluirse en la propuesta de manual de gobernanza.

Gráfico y tabla 7.2.11: Porcentaje de cumplimiento formal y factual para el estándar Política de delegación de facultades



Estándares Pilar II: Órgano de Dirección	1- PRESIDENTE			2- SECRETARIO			3- VOCAL			4- TESORERO			5- DIRECTOR			TOTALES		
	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.
Estándar 20: Política de delegación de facultades	100	100	4	100	100	3	100	100	4	100	100	4	100	100	4	100	100	3.8

Fuente: Encuesta

Para el estándar “política de delegación de facultades” se describe en la gráfica y cuadro que antecede, un porcentaje de cumplimiento formal y factual de 100%. Lo anterior, se constata en una reciente política donde se plasman las facultades que se han otorgado a todos los comités, gerente

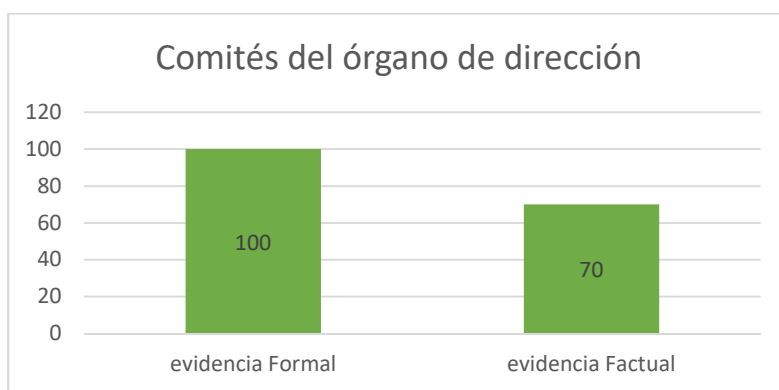
general, y gerentes de otras áreas. A la fecha de revisión, lo establecido en dicha política se está cumpliendo en la faceta inicial ya que la política ha sido actualizada y contiene mejoras que se están iniciando a aplicar.

Estándar: Comités del Órgano de Dirección

El órgano de dirección de CREDIMUJER tomando en consideración el tamaño, funcionamiento y complejidad de la institución, ha conformado formalmente los comités especializados convenientes, presididos por Directores independientes, que lo asistan en las materias de su competencia, especialmente relacionados con las funciones de auditoría, riesgos, crédito y prevención de lavado de activos.

Dichos comités para su funcionamiento consideran el quórum, forma de adopción de acuerdos, funciones y/o atribuciones, periodicidad de reuniones, entre otros. Sin embargo, se hace necesario retomar esta buena práctica con puntos de mejora a ser incluidos en el manual de gobernanza.

Gráfico y tabla 7.2.12: Porcentaje de cumplimiento formal y factual para el estándar Comités del órgano de dirección



Estándares Pilar II: Órgano de Dirección	1- PRESIDENTE			2- SECRETARIO			3- VOCAL			4- TESORERO			5- DIRECTOR			TOTALES		
	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.	Formal	Factual	Calif.
Estándar 21: Comités del órgano de dirección	100	74	3	100	70	3	100	69	4	100	73	3	100	65	3	100	70.2	3.2

Fuente: Encuesta

Como se observa en el gráfico y tabla que antecede relacionado al estándar “Comités del órgano de dirección” los miembros han obtenido un puntaje promedio del 100% en el proceso formal puesto que todos los comités necesarios para el funcionamiento de la institución se encuentran debidamente conformados y los miembros son partícipe de dichos comités.

Sin embargo, el plan de trabajo de cada comité no ha podido cumplirse a cabalidad, en los tiempos establecidos, por la falta de recursos de la organización y porque a nivel institucional se ha priorizado la atención a otras actividades más específicas tales como la recuperación de cartera y la renovación de préstamos con los fondeadores, razón por la cual en el ámbito factual se ha obtenido un porcentaje de cumplimiento del 70%.

7.3 Propuesta de Manual de Gobernanza para la Junta Directiva de CREDIMUJER

7.3.1 Manual de Gobernanza para Junta Directiva de CREDIMUJER

No. De actualización	Fecha	Elaborado por	Aprobado por	Tipo de actualización/Cambios
1	30/11/2019	Lic. Francela Díaz Consultor	Junta Directiva Acta No. XX	Versión original 1.0

Tabla de Contenido de Manual de Gobernanza para la Junta Directiva de CREDIMUJER

Capítulo I: Gobierno Corporativo de CREDIMUJER

- 1.1 Principios éticos
- 1.2 Misión
- 1.3 Visión
- 1.4 Objetivo institucional
- 1.5 Compromiso del órgano
- 1.6 Ámbito de aplicación
- 1.7 Definición de buen gobierno corporativo
- 1.8 Importancia del gobierno corporativo
- 1.9 Estructura del gobierno corporativo

Capítulo II: Competencias y funciones de la Junta Directiva

- 2.1 Competencias generales
- 2.2 Estrategia corporativa
- 2.3 Indicadores del gobierno corporativo

Capítulo III: Reglamento del órgano de dirección

- 3.1 Conflicto de interés
- 3.2 Metodología para el desarrollo de un diagnóstico de gobernanza y plan de mejora
- 3.3 Comité de gobernanza

Capítulo IV: Conformación del órgano de dirección

- 4.1 Requisitos de idoneidad de los miembros de la Junta Directiva

Capítulo V: Nombramiento y reelección de directores

- 5.1 Período de vigencia, reelección y sustitución

Capítulo VI: Desvinculación de directores

- 6.1 Terminación como miembro de la Junta Directiva

Capítulo VII: Retribución del órgano de dirección

- 7.1 Política de remuneración de miembros de la Junta Directiva
- 7.2 Política de distribución de excedentes

Capítulo VIII: Evaluación de la Junta Directiva

- 8.1 Autoevaluación de gestión de la Junta Directiva
- 8.2 Evaluación de la gestión de los miembros de la Junta Directiva

Capítulo IX: Derechos y Deberes del órgano de dirección

- 9.1 Derechos de la Junta Directiva
- 9.2 Deberes de la Junta Directiva

Capítulo X: Reuniones del órgano de dirección

- 10.1 Confidencialidad de los miembros de la Junta Directiva

10.2 Reuniones de los miembros

10.3 Convocatoria a reunión

10.4 Quórum y votación

Capítulo XI: Delegación de funciones

11.1 Funciones del Presidente

11.2 Funciones del Secretario

11.3 Funciones del Vocal

11.4 Funciones del Tesorero

11.5 Funciones del Director

Capítulo XII: Comités del órgano de dirección

12.1 Disposiciones generales sobre los comités de apoyo

12.2 Comité de Auditoría

12.3 Comité de Prevención de Lavado de activos y Financiamiento al Terrorismo

12.4 Comité Ejecutivo de Riesgos

12.5 Comité de Crédito

12.6 Unidad de Auditoría Interna

Capítulo XIII: Disposiciones finales

13.1 Vigencia y modificación

13.2 Difusión, conocimiento y aplicación

13.3 Sanciones

13.4 Propiedad intelectual

Anexos

Anexo 1: Procedimiento de elección de los miembros de la Junta Directiva

Anexo 2: Procedimiento de renuncia de miembros de Junta Directiva

Anexo 3: Procedimiento de manejo de conflicto de interés

Anexo 4: Formato de asistencia de Junta Directiva

Capítulo I: Gobierno Corporativo de CREDIMUJER

1.1 Disposiciones Generales

Alcance: Las disposiciones establecidas en este Manual de Gobierno Corporativo son de aplicación estricta para todos los miembros de Junta Directiva de CREDIMUJER S.A en función de todo aquello que convenga para alcanzar sus objetivos.

1.2 Principios éticos del Gobierno Corporativo

Equidad: Garantizar que la toma de decisiones a lo interno de CREDIMUJER, se haga de forma equitativa, evitando la excesiva concentración de poder.

Responsabilidad: Establecer un marco de responsabilidad orientado a la creación de valor a largo plazo y de modo sostenible, para colaboradores, representantes, clientes, proveedores, donantes y organismos internacionales financieros y de desarrollo.

Respeto: Tratar en toda acción e intención, en todo fin y en todo medio, a cada uno, con el respeto que le corresponde por su dignidad y valor como persona, siendo una importante manifestación de esta dignidad, la igualdad de oportunidades y el respeto a la diversidad.

Fidelidad: Actuar de buena fe en interés general de CREDIMUJER, con honestidad y rigor, entendiendo que es fundamental el ejemplo coherente y constante intentando dar la mejor respuesta posible a los problemas que se presenten.

Legalidad: Promover la colaboración, dentro del marco normativo y de las leyes vigentes en el país, con las autoridades de supervisión, judiciales y administrativas en la prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés.

1.3 Misión:

Somos una institución regulada con el fin de contribuir al empoderamiento económico, social y ambiental a través de servicios financieros de calidad con énfasis a microempresarias de bajos recursos económicos con el propósito de que alcancen la sostenibilidad financiera y mejora de nivel de vida.

1.4 Visión:

Ser una organización líder con inclusión financiera en el desarrollo integral de las microempresarias con pocos recursos económicos a fin de ser altamente competitivos y responder a la demanda de nuestros clientes.

1.5 Objetivo social institucional:

Contribuir al desarrollo integral de las familias de bajos ingresos económicos de Nicaragua mediante la oferta de servicios financieros.

1.6 Compromiso del órgano:

La Junta Directiva de CREDIMUJER, S.A consciente de la importancia de su rol fiduciario para con los usuarios actuales y potenciales, de sus servicios financieros, sus miembros, colaboradores, reguladores y supervisores de la actividad y demás interesados en su actuar, aprueba el presente manual el cual refleja el compromiso de CREDIMUJER con los más altos estándares éticos y de transparencia en la gestión de los miembros de la Junta Directiva.

1.7 Ámbito de aplicación:

Las disposiciones del presente manual aplican para todas las actuaciones de los miembros de Junta Directiva.

1.8 Definición de buen Gobierno Corporativo:

El buen gobierno corporativo se refiere al conjunto de directrices y normas que regulan las relaciones internas entre la Asamblea General, la Junta Directiva, el Ejecutivo Principal con las Gerencias, Funcionarios y Empleados; así como entre la institución, el ente supervisor y el público. De acuerdo con esta definición, en CREDIMUJER, el buen gobierno corporativo se entiende como el sistema de personas, valores, criterios, procesos y procedimientos que permite gobernar

adecuadamente la Institución y mantenerla convenientemente alineada a la misión, visión y valores corporativos.

La implementación del buen gobierno corporativo permite:

1. Identificar los ambientes y sistemas de control interno que mejor se ajusten a las necesidades de la organización.
2. Contar con personas que aseguren el buen manejo y administración de la organización.
3. Afianzar la credibilidad ante el mercado como un pilar fundamental.
4. Poner de manifiesto el compromiso con los grupos de interés (accionistas, socios, clientes, proveedores, instituciones reguladoras, supervisoras y el mercado).

1.9 Importancia del Gobierno Corporativo

El Gobierno corporativo de CREDIMIJER, agrega valor a la sociedad al mejorar su desempeño y asegurar la transparencia, integridad y legalidad en su dirección, generando mayor confianza en inversionistas y donantes.

Lo que hace posible, acceder a mejores y más diversas condiciones de financiamiento, atraer capitales y donaciones, brindando los recursos necesarios para el cumplimiento de la misión institucional y perpetuando a la sociedad en el tiempo.

1.10 El gobierno corporativo de CREDIMIJER se organiza bajo la siguiente estructura:

a) Órganos superiores de gobierno:

En estos órganos se implementan los procesos de toma de decisiones de gobierno de la Institución. Están constituidos por la Junta Directiva de la Entidad, Comité de Gobernanza y los Comités de Apoyo. Todos los Comités de Apoyo pueden estar presididos por miembros de la Junta Directiva y tienen por finalidad el control y seguimiento de las políticas que ésta aprueba; sus acuerdos en general son de carácter recomendatorio para la Junta Directiva.

Si un miembro de estos órganos no cumpliera con los requisitos de idoneidad exigidos, ya sea por la normativa vigente o por las políticas internas de la entidad, se procederá a su sustitución.

Son órganos superiores para la gestión de Gobierno Corporativo los siguientes: Junta General de Accionistas, Junta Directiva, Comité de Auditoría, Comité de Riesgos, Comité de Prevención de Lavado de Activos, Comité de Crédito, Comité de tecnología de información, y Comité de Gobierno Corporativo.

b) Órganos ejecutivos de gobierno:

Son órganos ejecutivos en la gestión de gobierno corporativo los siguientes: Gerencia General, y gerencias de áreas ya que garantizan la ejecución de las políticas aprobadas por la Junta Directiva.

c) Órganos de control:

Son órganos encargados de velar por el adecuado y oportuno cumplimiento, por parte de la Entidad, de las regulaciones legales vigentes en el país y las políticas internas de la misma. Deben pronunciarse formalmente en el ejercicio de sus funciones sobre sus hallazgos y revelar todo tipo de infracción o incumplimiento sobre los aspectos que supervisan. Son órganos de control en la gestión de gobierno corporativo los siguientes: Unidad de auditoría interna, Unidad de cumplimiento en materia de prevención de lavado de activo y financiamiento al terrorismo, Unidad de administración integral de riesgos y Comité de gobierno corporativo.

Capítulo II: Competencias y Funciones de la Junta Directiva

2.1 Competencias y funciones generales:

La Junta Directiva tendrá en el ejercicio de sus funciones, las facultades de un mandatario generalísimo, y podrá instituir en nombre de la organización, poderes generalísimos de administración, judiciales o especiales con las facultades que estimen conveniente.

Son consideradas competencias y funciones generales de la Junta Directiva lo siguiente:

1. Velar por el patrimonio, la liquidez y solvencia de la entidad.
2. Velar por el cumplimiento de la misión social.
3. Aprobar la política financiera y crediticia de la entidad y controlar su ejecución.

4. Velar porque se implementen e instruir para que se mantengan en adecuado funcionamiento y ejecución, las políticas, sistemas y proceso que sean necesarios para una correcta administración, evaluación y control de los riesgos inherentes al negocio.
5. Velar porque las operaciones activas y pasivas no excedan los límites establecidos en las normas que emita la CONAMI.
6. Conocer y disponer lo que sea necesario para el cumplimiento y ejecución de los programas y medidas de cualquier naturaleza de la CONAMI, que en el manejo de su competencia, disponga en relación con la institución.
7. Cumplir y hacer que se cumplan en todo momento las disposiciones de las leyes, normas, directrices y reglamentos internos aplicables.
8. Recibir reportes periódicos sobre la marcha de la institución y conocer los estados financieros mensuales y anuales de la misma.
9. Velar porque se observe la debida diligencia por parte de los empleados y funcionarios de la institución, en el manejo y uso de los productos y servicios de ésta.
10. Establecer las medidas necesarias para corregir las irregularidades detectadas en la gestión de la entidad.
11. Velar porque se cumplan sin demora las resoluciones que dicte la CONAMI, así como los requerimientos de información realizados por ésta.
12. Establecer las medidas conducentes a garantizar la oportuna realización de las auditorías internas y externas independientes que aseguren un conocimiento de eventuales errores y anomalías, analicen la eficacia de los controles y la transparencia de los estados financieros.
13. Asegurar que se implementen las recomendaciones derivadas de los informes de auditoría, tanto interna como externa, así como del Comité de Riesgos.
14. Determinar acciones y medidas tendientes a garantizar la correcta y adecuada aplicación de las disposiciones legales y normativas de transparencia y protección.
15. Impulsar el desarrollo de las actividades de la empresa de conformidad a los estatutos y las políticas de CREDIMUJER.
16. Cumplir y hacer cumplir con los estatutos, reglamentos, manuales, políticas, y demás acuerdos de la empresa.
17. Canalizar y dar a conocer a la Junta General de Accionistas las solicitudes de ingreso de los nuevos miembros para su posterior aprobación.

18. Conocer los planes e informes de trabajo anual de la Gerencia General para su posterior presentación a la Junta General de Accionistas.
19. Elaborar su propio reglamento interno y de funcionamiento, así como mantenerlo actualizado.
20. Ser los responsables del nombramiento y remoción del Gerente General y Auditor Interno.
21. Aprobar la propuesta sobre contratación o cambio de los auditores externos.
22. Aprobar y dar seguimiento a los objetivos estratégicos y planes operativos.

2.2 Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa es la determinación de los objetivos, cursos de acción y la asignación de los recursos para alcanzarlos.

CREDIMUJER para alcanzar la misión de la organización, dispone de estrategias efectivas, asimismo lleva a cabo el proceso de planificación estratégica. Por lo que su Junta Directiva debe tomar en cuenta:

1. Misión, visión y principios
2. Directivas estratégicas orientadas por la Junta Directiva.
3. Visión estratégica de la Gerencia General respecto a la operación.
4. Análisis FODA
5. Análisis de PESTEL

La activa participación de la Junta Directiva en las operaciones de la sociedad, mediante la integración de la Junta Directiva en diferentes comités, permite impulsar la gestión tanto de los objetivos sociales como de los financieros al momento de la toma de decisiones estratégicas, contribuyendo a alcanzar el balance de ambos aspectos y constituyéndose en un elemento clave de los procesos de desarrollo humano y financiero que impulsa la empresa en beneficio de sus clientes. Para esto se debe considerar lo siguiente en la planificación de la estrategia:

1. El personal participante son: Junta Directiva, Gerencia General, Gerentes de área y Jefes de áreas.
2. La estrategia será desarrollada en consenso, y según la factibilidad, la Junta Directiva realizará la aprobación de la misma.
3. La implementación del plan estratégico debe desarrollar planes operativos anuales.

4. El plan estratégico debe ser revisado una vez al año por el personal que participa en su elaboración los ajustes y reformas deben ser actualizado en el documento narrativo del plan.

2.3 Indicadores del Gobierno Corporativo:

CREDIMUJER debe contar con herramientas y metodología de seguimiento a la estrategia comercial y objetivos establecidos. Además, contar con indicadores de Gobierno Corporativo en el cual se consideren los siguientes aspectos:

1. Conformación del capital
2. Participación en la Junta Directiva o Junta General de Accionistas
3. Información sobre la Junta Directiva
4. Funcionamiento de la Junta Directiva
5. Funcionamiento del equipo de gerencia
6. Información laboral

Capítulo III: Reglamento del órgano de dirección

En general, el reglamento de que atañe a los miembros de Junta Directiva se describirá en toda orientación plasmada del presente manual considerando sus anexos. Estas orientaciones o responsabilidades encomendadas a la Junta Directiva de CREDIMUJER, deberán actualizarse tomando en consideración lo que significa el conflicto de interés, diagnóstico de gobernanza, plan de mejora, y por supuesto las funcionalidades del comité de gobernanza el cual se amplía en la sección que le compete del presente manual.

3.1 Política sobre Conflicto de interés:

Un conflicto de interés puede entenderse como una situación o evento de regulación, administración, operación o control institucional, en la que debe intervenir o participar un miembro de la Junta Directiva en razón del ejercicio de sus funciones, cuya decisión tenga relación directa o indirecta con sus propios intereses personales o familiares y/o esta decisión institucional está en contra de los intereses de la institución.

Los miembros de la Junta Directiva deben evitar incurrir en conflictos como los siguientes:

1. Decisiones de contratación o de otra índole laboral.
2. Decisiones de compra, incluyendo la escogencia de proveedores, licitaciones y contratos.
3. Decisiones operativas, en relación al trabajo y el financiamiento de determinadas actividades.
4. Realizar operaciones o influir en las decisiones sobre la base de amistad o relación familiar.
5. Realizar cualquier actividad o influir en las decisiones para obtener favores personales.
6. Recibir remuneración, dádivas o cualquier otro tipo de compensación en dinero o en especie por parte de cualquier persona natural o jurídica, en razón del trabajo o servicio prestado a la entidad.
7. Usar la posición o el nombre de la entidad para obtener beneficios personales.
8. En general, toda operación que se realice en condiciones más favorables que las del mercado para el respectivo miembro de la Junta Directiva.

Los miembros deberán comunicar, a la mayor brevedad posible, a la Junta Directiva o al comité al que pertenezca, sobre cualquier situación de conflicto directo o indirecto que pudieran tener frente al interés general de la entidad, proporcionando la información necesaria para que se pueda adoptar una decisión neutral e informada. En este sentido, los conflictos de interés potenciales no se consideran corrupción siempre que el miembro de la Junta Directiva revele el conflicto de interés potencial a la Junta Directiva con antelación.

Entonces, si hay una decisión de la organización que involucra a la persona, grupo, empresa, organización u otra entidad con la que el Directivo tenga una estrecha relación personal o económica, intencionalmente debe quitarse a sí mismo del proceso de toma de decisiones. El miembro de la Junta Directiva que contravenga las presentes disposiciones será responsable de los daños y perjuicios que cause a la entidad y puede ser revocado por la Junta Directiva o por la Junta General de Accionistas. Véase en Anexo 3 el procedimiento para el Manejo de conflicto de interés.

Cuando se trata de conflictos de interés se debe considerar:

1. Los miembros deben divulgar, por escrito al momento del nombramiento, así como en la actualización de datos de forma anual, todas sus actividades y relaciones, actuales y recientes, que puedan generar un conflicto de interés o que pueda parecerlo.
2. Deberá de dejarse constancia de las declaraciones de parentesco.

3.2 Metodología para el desarrollo de un diagnóstico de gobernanza y plan de mejora:

Sobre la base del involucramiento y compromiso de los miembros de Junta Directiva, se desarrolla un diagnóstico inicial. Los resultados de dicho diagnóstico deben considerarse como la primicia para el proceso de elaboración de un plan anual de potenciación de la gobernanza. Este plan debe partir en la definición de los ámbitos de mejora que se plasmen los miembros del comité de gobernanza de CREDIMUJER con sus respectivas prioridades en función de la relevancia e inmediatez.

Este listado de actividades es compartido con las distintas instancias involucradas en el desarrollo, aprobación y ejecución de cada ámbito de mejora. El plan anual es presentado al órgano de dirección para su aprobación y debe considerar recursos de tiempo, económicos, personal, y otras necesidades.

3.3 Comité de gobernanza:

El comité de gobernanza que debe constituir CREDIMUJER, se aconseja que no varíe en por lo menos 3 años, ya que sus miembros se consideran responsables para la institucionalización de la mejora de gobernanza en la institución y deberán elegirse considerando las siguientes características en sus miembros: liderazgo, eficiencia, compromiso, alto grado de responsabilidad.

La tarea de actualización del manual para la Junta Directiva de CREDIMUJER está designado a este comité, así como la supervisión al cumplimiento, por lo cual estará conformado por dos miembros del directorio, el gerente general y un miembro operativo que conozca el quehacer de la institución.

El comité debe implementar un proceso de monitoreo que aborde el estado de avance de determinada actividad respecto a lo establecido en el plan de trabajo de potenciación de la gobernanza. Este plan tiene por objeto identificar las principales problemáticas, analizar los tipos de recursos económicos, humanos y de tiempo para plantearse en el plan los estándares y pilares por los cuales se iniciará a trabajar en pro de mejorar la gobernanza de la institución. Los resultados deberán plasmarse en un informe que se aprobará por el órgano de dirección de CREDIMUJER.

Capítulo IV: Conformación del órgano de dirección

La Junta Directiva estará compuesta por los siguientes cargos: Presidente, Secretario, Vocal, Tesorero, y Director.

Los miembros de reunirán de forma ordinaria cada mes y extraordinariamente cuando lo estimen necesario a criterio del Presidente o de la mitad más uno de los miembros de la Junta Directiva. Las decisiones se tomarán por mayoría simple del total de los miembros directivos, en caso de empate, el voto del Presidente de la Junta Directiva tendrá valor de dos para resolver la controversia.

El número de miembros de la Junta Directiva podrá ampliarse en la medida en que haya más accionistas en la sociedad, y por tanto podrán nombrarse nuevos cargos directivos, todo según resolución que tome.

4.1 Requisitos de idoneidad de los miembros de la Junta Directiva:

Sin perjuicio de los requisitos establecidos por los estatutos para ser elegibles como miembros de Junta Directiva, las personas que se nombren en dichos cargos deberán cumplir con lo siguiente:

1. Ser personas naturales o jurídicas que no hayan sido declaradas judicialmente en estado de insolvencia, concurso o quiebra, o que hayan sido sancionadas en los quince años anteriores por causar perjuicio a una institución financiera en calidad de directivo o ejecutivo principal, o que hubieran sido condenados mediante sentencia firme, por delitos comunes.
2. Las personas naturales deberán ser mayores de 30 años de edad al día del nombramiento y ser de reconocida honorabilidad.
3. Al menos un miembro deberá ser de reconocida competencia profesional afín a la naturaleza de las microfinanzas.
4. No ser deudores directos o indirectos en estado morosos en cualquier tipo de institución financiera sujetas a supervisión.
5. No poseer relación de cónyuge, compañero en unión de hecho estable o de parentesco dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad con cualquier otro miembro de la Junta Directiva o Gerente General.

El procedimiento de elección de los miembros de Junta Directiva será expuesto en el Anexo 1 del presente manual.

Capítulo V: Nombramiento y reelección de directores

5.1 Período de vigencia, reelección y sustitución

Los miembros de la Junta Directiva serán electos para el ejercicio de sus cargos para un período de tres años pudiendo ser reelectos por otro período igual. En el caso de que uno de los miembros de la Junta Directiva cese en su cargo antes de finalizar el período, se procederá a reponer el cargo, mediante elección en la Junta General Extraordinaria de Accionistas convocada especialmente para tal efecto.

Los miembros de la Junta Directiva podrán ser reelectos en el mismo cargo para un segundo período consecutivo por una sola vez, y de forma alterna las veces que la Junta General de Accionistas lo considere pertinente y necesario.

Cuando un miembro de la Junta Directiva se encuentre indispuesto en el ejercicio de sus funciones del órgano de administración o bien dentro del comité al cual pertenece, podrá ser sustituido por otro Director.

Para los casos descritos anteriormente, se deberá presentar un informe con las justificaciones del caso y mediante acta de reunión se plasmarán los análisis, votaciones y decisiones tomadas por la Junta Directiva. Cuando exista un cambio se deberá cumplir con lo establecido en la normativa de CONAMI a fin de que la notificación del cambio se efectúe dentro del período requerido. El responsable del proceso y de comunicación al ente regulador será el representante designado ante CONAMI.

Capítulo VI: Desvinculación de directores

6.1 Terminación como miembro de Junta Directiva:

Se puede dar por terminada la función de miembro de Junta Directiva por causas de muerte, renuncia o sanción del miembro. Para ello, se deberá tomar en consideración lo siguiente:

1. La terminación por sanción del miembro debe originarse mediante un voto de los miembros accionistas en una reunión debidamente convocada con o sin causa, con o sin previo aviso.
2. En caso de una terminación en la que se tenga menos de cinco miembros, esta no se hará efectiva hasta que se admita un nuevo miembro de Junta Directiva para cubrir la vacante.
3. La terminación puede originarse también por una renuncia en cualquier momento, dando aviso por escrito a la Junta Directiva con al menos 3 meses de anticipación. Véase procedimiento de renuncia en Anexo 2 del presente manual.
4. Cuando se trate de una terminación por muerte de un miembro o de otra naturaleza siempre se seguirá el plan de sucesión de miembros que funciona como contingencia en situaciones de esa índole.

6.2 Plan de sucesión de miembros de Junta Directiva

1. Se debe alinear a la Junta con perfiles de futuros directores ejecutivos que estén impulsados por la estrategia de negocios y definir prioridades empresariales de corto y largo plazo. Se debe enlazar las estrategias prioritarias con las experiencias, competencias y rasgos de los demás accionistas. Todo esto se usa para crear un perfil de director ejecutivo exitoso que pueda servir como base para evaluar a los demás candidatos accionistas.
2. Con la evaluación de los candidatos con base a los puntos de referencia de la industria microfinanciera, los indicadores de un potencial ejecutivo se adquiere una visión multidimensional, correcta y sin filtro de las fortalezas y debilidades de los candidatos, usando herramientas como las evaluaciones cuantitativas y cualitativas, evaluando no solo las competencias expresas relevantes, sino los rasgos e impulsos personales que se alinearán con éxito.
3. La sucesión de un director ejecutivo es un proceso permanente para desarrollar la línea de talentos, por lo que todos los accionistas deben estar en constante preparación y desarrollar capacidades para el corto y mediano plazo. Este entrenamiento interdisciplinario debe ser práctico, constante e intensivo, para que una vez que se haya encontrado al director ejecutivo de reemplazo y la continuidad del negocio logre su marcha continua.

Capítulo VII: Retribución del órgano de dirección

7.1 Política de remuneración de miembros de la Junta Directiva:

CREDIMUJER reconoce a los miembros de la Junta Directiva remuneración económica por la participación en las sesiones de Junta Directiva y en los comités de apoyo.

1. Lineamientos generales

- 1.1 CREDIMUJER dará a los miembros de la Junta Directiva, una dieta por su participación en las sesiones de la Junta Directiva, tanto ordinaria como extraordinaria.
- 1.2 Los gastos en que incurran los miembros de la Junta Directiva relacionados con movilización, alojamiento, alimentación y otros, para participar en las sesiones, serán asumidos por CREDIMUJER, para ser pagados en concepto viáticos.
- 1.3 Cuando en la Junta Directiva, participe un suplente en sustitución el miembro principal, la remuneración se pagará al suplente.

2. Remuneraciones y otros beneficios

- 2.1 Recibirán una dieta de US\$ 200 por cada participación en la sesión mensuales, ordinaria anual, sesión ordinaria o extraordinaria.
- 2.2 Recibirán un viático de US\$ 50.00 para cubrir los gastos de movilización y alimentación. En el caso del hospedaje se pagará contra factura del mismo. Pudiendo emitir un adelanto de viático sujeto a rendición de cuenta.
- 2.3 CREDIMUJER cubrirá todos los gastos relacionados a intercambio, vivencias o firma de convenios con otras instituciones de fuera o dentro del país.

3. Remuneración de los miembros de Junta Directiva dentro de los comités institucionales

- 4.1 Recibirán una dieta de US\$ 100 por su participación en cada sesión ordinaria del comité que integre.
- 4.2 Recibirán la dieta los miembros del Comité que asistan a la sesión, en caso que su participación sea cubierta por su suplente, el pago de la dieta será entregada al miembro que asistió.

- 4.3 Recibirán un viatico de US\$ 50, para cubrir los gastos de movilización y alimentación. En el caso del hospedaje se pagará contra factura del mismo cuando el monto exceda los US\$ 80 Pudiendo emitir un adelanto de viático sujeto a rendición de cuenta.
- 4.4 CREDIMUJER cubrirá todos los gastos relacionados a intercambio, vivencias o firma de convenios con otras instituciones de fuera o dentro del país.

7.2 Política de distribución de excedentes:

En CREDIMUJER, no existe reparto de utilidades o excedente hasta el año 2025, todas las obtenidas en el período se van acumulando, para ser reinvertidas. Sin embargo, los excedentes son calculados para cada año fiscal de acuerdo a las prácticas de contabilidad según las leyes nacionales y el ente regulador. Para determinar el excedente de la utilidad del período en CREDIMUJER se utiliza la siguiente fórmula:

Utilidad/Excedente (obtenida en el período) – impuestos a las ganancias – reserva legal
=Utilidad o excedente para capitalización.

Capítulo VIII: Evaluación de la Junta Directiva

8.1 Autoevaluación de gestión de la Junta Directiva:

La Junta Directiva debe implementar y actualizar un esquema de autoevaluación por medio del cual revisará el nivel de cumplimiento de las normas establecidas en este Manual a nivel de la Junta Directiva en su conjunto, incluyendo los comités de apoyo. Dicha autoevaluación se realizará anualmente como complemento al Informe de Gobierno Corporativo.

8.2 Evaluación de la gestión de los miembros de la Junta Directiva:

La Junta Directiva debe implementar y actualizar un formato de evaluación el cual contenga elementos para que cada miembro pueda ser calificado cualitativa y cuantitativamente por el resto del órgano de dirección. Esta evaluación también deberá contener una sección de observaciones

y/o respuesta del evaluado y se llevará a cabo anualmente, posterior a que sea completada la autoevaluación del miembro.

El proceso de evaluación debe realizarse preferentemente durante la reunión de Junta Directiva anual y considerar lo siguiente:

1. Aclarar las funciones y las responsabilidades individuales y colectivas de los Miembros de la Junta Directiva.
2. Ayudar al miembro de la Junta Directiva a identificar las áreas de debilidad y estimular ideas sobre cómo se podría mejorar en esas áreas.
3. Mejorar la relación de trabajo entre el miembro, la Junta Directiva y la Administración.
4. Proporcionar un mecanismo para revisar periódicamente el desempeño de los miembros de la Junta Directiva en lo individual por lo que es posible evaluar las fortalezas y debilidades de Miembros de la Junta Directiva y aplicar una política basada en el desempeño para la sustitución de los Miembros de la Junta Directiva que no presten el liderazgo requerido.

Capítulo IX: Deberes y derechos del órgano de dirección

9.1 Derechos de la Junta Directiva:

1. Acceder y recibir toda la información necesaria para el ejercicio de sus funciones
2. Contar con Asesoría externa en caso que lo requieran
3. Recibir una retribución por el ejercicio de su cargo
4. Acceder a Inducción y Capacitación:

A efecto de que puedan ejercer mejor las funciones a su cargo, dentro de los seis meses siguientes a su ingreso, los Miembros de la Junta Directiva recibirán una inducción formal sobre responsabilidades del puesto, actividad general de CREDIMUJER, de los principios generales de las Microfinanzas, gestión del riesgo, prevención del lavado de dinero, normativa completa en materia de microfinanzas, buenas prácticas de gobierno corporativo y tendencias internacionales en la materia.

La formación permanente de los miembros de la Junta Directiva será constante, a fin de desarrollar su conocimiento en CREDIMUJER y la industria de microfinanzas en Nicaragua. Los siguientes son los espacios naturales en los que la educación de los miembros de la Junta Directiva

se puede integrar: examen de la organización, las discusiones sobre el desempeño del grupo de pares, el mercado y las estratégicas, el cumplimiento normativo y legal, indicadores financieros, la consolidación de la Junta Directiva.

Los siguientes son métodos para la educación continua: Distribuir material compilado por el personal, los consultores o asociaciones locales; organizar seminarios o informar a los Directores sobre los eventos patrocinados externamente; y visitar los mercados locales y otras concentraciones de microempresas para estudiar el impacto de la sociedad.

Como punto de partida, se detalla a continuación las capacitaciones mínimas requeridas en la formación de los miembros de Junta Directiva. Las mismas, no deberán limitarse a recibirse por única ocasión, sino más bien se podrán repetir hasta que se logre un nivel intermedio- avanzado en cada miembro del órgano de dirección y esto otorgue las pautas para las temáticas de nuevas capacitaciones a incorporarse en cada año:

1. Finanzas
2. Estrategias corporativas
3. Recuperación efectiva en tiempos de crisis
4. Riesgos integrales
5. Tecnología
6. Programas de atención al usuario y transparencia
7. Elaboración de manuales

9.2 Deberes de la Junta Directiva:

1. Asegurar que sus integrantes tengan las habilidades y la experiencia requerida para llevar a cabo sus funciones y que todos comprendan y cumplan sus funciones de gobernabilidad, actuando en beneficio de CREDIMUJER y sus clientes.
2. Velar por el cumplimiento de la Política de Manejo de Conflicto de Interés, de forma que aseguren que cualquier conflicto de intereses o la apariencia del mismo, será comunicado y gestionando apropiadamente a través de la divulgación y recusado por otros medios.
3. Responsabilizarse por la contratación, despido, y evaluación periódica del desempeño de la Gerencia General de CREDIMUJER y asegurar que su compensación sea razonable y apropiada.

4. Asegurar que la Gerencia General y su personal provea información amplia y oportuna para que la Junta Directiva lleve a cabo sus funciones eficazmente.
5. Garantizar la transparencia en todas las transacciones y relaciones de integridad y honestidad de CREDIMUJER.
6. Promover relaciones de trabajo basadas en el respeto mutuo, la equidad y la apertura entre los integrantes de la Junta Directiva, el personal, los representantes y los clientes.
7. Asegurar que CREDIMUJER, sea justa e incluyente en sus políticas y prácticas de contratación y promoción para todos los puestos de personal y representantes.
8. Certificar que las políticas de CREDIMUJER estén escritas, claramente articuladas y aprobadas formalmente.
9. Validar que los recursos de CREDIMUJER sean gestionados prudente y responsablemente.
10. Asegurar que CREDIMUJER tenga la capacidad de llevar a cabo sus programas de manera efectiva.
11. Velar por el patrimonio, liquidez y solvencia de la sociedad.
12. Garantizar el cumplimiento de la misión, visión y valores de la empresa.
13. Aprobar la política financiera y crediticia de la sociedad y controlar su ejecución.
14. Certificar la implementación, e instruir para que se mantengan en adecuado funcionamiento y ejecución, las políticas, sistemas y procesos que sean necesarios para una correcta administración, evaluación y control de los riesgos.
15. Recibir reportes periódicos sobre la marcha de la sociedad y conocer los estados financieros mensuales y anuales de la misma.

Capítulo X: Reuniones del órgano de dirección

10.1 Confidencialidad de los miembros de la Junta Directiva:

Previo a que se efectúe toda reunión o trabajo efectuado por la Junta Directiva, debe entenderse que los miembros se comprometen a mantener la confidencialidad de la información confiada a ellos por CREDIMUJER. En el acuerdo deberán establecerse los casos de excepción a la limitación de divulgar información confidencial y deberá firmarse al inicio del desarrollo de las funciones cuando se les nombra como Director.

Para los efectos de este manual, “información confidencial” incluye toda información, conocimiento, o datos, incluyendo pero no limitado a información: financiera, contable, legal y/o de mercado, nombres, invenciones, precios, mejoras, documentos, cifras, información comercial, técnica, comercial administrativa, secretos financieros y operativos, procesos que existen actualmente o que puedan surgir de vez en cuando, que son propiedad de CREDIMUJER o de los cuales cuenta con la licencia respectiva, toda la información relativa a productos, servicios, desarrollos, estrategias, proyecciones o nuevos proyectos, negocios, negociaciones, contratos, ventas y planes de inversión, presupuestos operativos y financieros, estadísticas, comerciales, comercialización, planes promocionales y de marketing, nombres de los socios, inversionistas y clientes, costos, acciones comerciales presentes y futuras, datos técnicos, estudios, especificaciones, métodos, procesos y análisis, las listas de los activos, junto con toda la información relativa a la administración, operaciones y/o la planificación sea de CREDIMUJER, sus accionistas, empleados, y terceros.

10.2 Reuniones de los miembros:

Al ser la Junta Directiva el órgano de dirección de CREDIMUJER, sus resoluciones son obligatorias tanto para CREDIMUJER como para sus miembros, mensualmente se realiza al menos una reunión ordinaria y otras en carácter extraordinaria. Las reuniones podrán llevarse a cabo en cualquier lugar y fecha que sea determinado por sus miembros periódicamente. Véase formato de asistencia a reuniones de Junta Directiva en Anexo 4 del presente manual.

10.3 Convocatoria a reunión de miembros de la Junta Directiva:

El Secretario es el encargado de convocar a los miembros de Junta Directiva de forma personal o por teléfono, transmisión de facsímil, correo electrónico o cualquier otro medio de transmisión electrónica a los miembros con por lo menos tres días hábiles de anticipación a la fecha de reunión. Sin perjuicio de lo anterior, no se necesitará haber convocado a un miembro que presente una renuncia firmada a su derecho de convocatoria, ya fuese antes o después de la reunión o a cualquiera que asistiera a la reunión sin protestar la falta de convocatoria al principio de la reunión.

10.4 Quórum y votación:

Cada miembro de la Junta Directiva tendrá derecho a un voto. La presencia de miembros que representen el 50% más uno, constituirá quórum para cualquier reunión. Los miembros de la Junta Directiva podrán participar a través de conferencia telefónica o cualquier equipo de comunicación similar, siempre que los miembros de la Junta Directiva, participando en esa reunión, puedan escucharse los unos a los otros.

Capítulo XI: Delegación de funciones

11.1 Funciones del Presidente:

1. Coordinar las gestiones relacionadas a la empresa de acuerdo a la estrategia definida por la Junta General de Accionistas y Junta Directiva.
2. Ejercer la representación judicial y extrajudicial de la organización en todos los actos públicos y privados, así como ante cualquier autoridad, persona o entidad pudiendo conferir poderes generales, especiales y judiciales.
3. Proponer a la Junta Directiva la integración de comisiones y delegaciones.
4. Supervisar y controlar la Administración de los fondos de la empresa.
5. Nombrar al personal administrativo y ejecutivo de la microfinanciera a propuesta del Gerente General.
6. Proponer el plan de trabajo y el informe anual de la Junta Directiva.
7. Custodiar los documentos legales de la empresa, incluyendo los libros propios y los sellos de esta.
8. Ser delegatario de las atribuciones de la Junta Directiva.
9. Firmar los documentos de carácter financiero, en coordinación con los funcionarios que designe y autorice la Junta Directiva.
10. Cumplir y hacer cumplir todos los acuerdos y disposiciones emanadas de la Junta General de Accionistas y de la Junta Directiva.
11. Administrar los bienes y el presupuesto de la empresa de conformidad con su reglamento.
12. Las demás funciones que le asigna la Junta Directiva y Junta General de Accionistas.

13. Velar por el cumplimiento de los estatutos y demás normas de la empresa.

11.2 Funciones del Secretario:

1. Levantar las actas de las diferentes reuniones que realiza la empresa y redactar una ayuda memoria que debe ser entregada a los miembros asistentes a las reuniones a más tardar 8 días después de realizada la reunión.
2. Convocar las sesiones de la Junta Directiva y de la Junta General de Accionistas, sean ordinarias o extraordinarias.
3. Formular la agenda de las sesiones de la Junta Directiva y de la Junta General de Accionistas.
4. Realizar los trámites ordinarios de acreditación de los miembros de la Junta Directiva ante las autoridades gubernamentales.
5. Librar las certificaciones sobre el contenido de las actas y acuerdos de la Junta Directiva y de la Junta General de Accionistas.
6. Llevar un control de todas las operaciones que realice la empresa.
7. Llevar un seguimiento del comportamiento y el cumplimiento de los deberes y derechos de los miembros asociados.
8. Las demás funciones que le asigne el Presidente de la Junta Directiva.

11.3 Funciones del Vocal:

1. Ser la instancia de comunicación entre la Junta Directiva y la Junta General de Accionistas con los miembros de la empresa.
2. Presidir las sesiones de la Junta Directiva y de la Junta General de Accionistas.
3. Denunciar anomalías e irregularidades que se estén cometiendo en el funcionamiento de la empresa por cualquiera de los miembros y/o órganos de la empresa.
4. Las demás funciones que le asigne el Presidente de la Junta Directiva.

11.4 Funciones del Tesorero:

1. Recaudar las cuotas ordinarias o extraordinarias de los miembros de la organización y llevar un libro del control de las mismas.
2. Promover la formación e incremento del patrimonio de la organización de acuerdo a las políticas que apruebe y establezca la Junta General de Accionistas y los planes de trabajo que apruebe la Junta Directiva.
3. Revisar y firmar junto con el Presidente los informes relativos a los Estados Financieros.
4. Supervisar las operaciones contables de las actividades desarrolladas por la Gerencia General.
5. Presentar a la Junta General de Accionistas el Informe Financiero Anual elaborado por la Gerencia General o ante la Junta Directiva cuando esta lo solicite.
6. Supervisar la propuesta del Presupuesto Anual de parte de la Gerencia General y presentarlo para aprobación de la Junta Directiva.
7. Las demás funciones que le asigne la Junta Directiva o Junta General de Accionistas.

11.5 Funciones del Director:

1. Sustituir al cualquier miembro de la Junta Directiva en su ausencia, renuncia o por delegación de este con todas las atribuciones que el estatuto le confiere.
2. Realizar funciones específicas que le asigne la Junta Directiva o en su caso la Junta General de Accionista.

Capítulo XII: Comités del órgano de dirección

Con el propósito de lograr una eficaz vigilancia de la ejecución de CREDIMUJER en las áreas técnicas prioritarias de su actuar, la Junta Directiva recurrirá a los comités de apoyo conformados por dos miembros, colaboradores idóneos y hasta especialistas externos. Los comités de apoyo permanentes son: Comité de Gobernanza, Comité de Auditoría, Comité de prevención de lavado de activos y financiamiento al terrorismo, Comité Ejecutivo de Riesgos y Comité de Crédito.

12.1 Disposiciones generales sobre los comités de apoyo:

Los comités de apoyo tienen las siguientes responsabilidades:

1. Cumplir con las funciones que se le señalen en los respectivos reglamentos, políticas, procedimientos y demás normativas de la organización por hacer posible su buena marcha.
2. Presentar informes mensuales de sus actividades al órgano que corresponda, conforme lo dispuesto en la normativa de la organización.
3. Presentar un informe anual actualizado de sus actividades al Gerente General para que se incluya y sea presentada, en lo pertinente, durante la celebración de la Junta General de Accionistas de carácter ordinario.
4. Opinar y dar sugerencia sobre los actuales y futuros productos que ofrece o pueda ofrecer la empresa.
5. Crear iniciativas y darlas a conocer al órgano competente en aquellos asuntos propios de su funcionamiento que ayuden a incrementar los frutos del esfuerzo en conjunto y mejorar la eficacia y eficiencia de CREDIMUJER.
6. Cualquiera otra responsabilidad que le otorguen las normativas de la organización.

12.2 Comité de Auditoría:

La Junta Directiva deberá constituir mediante resolución un Comité de Auditoría para asistir a la misma en el cumplimiento de sus responsabilidades de vigilancia, sobre el proceso de información financiera, riesgos de negocios, control interno, auditoría y el proceso utilizado por CREDIMUJER para vigilar el cumplimiento de las leyes, reglamentos, normas, código de conducta, entre otros. El comité de auditoría debe estar conformado como mínimo por dos miembros de la Junta Directiva que no ejerzan cargos ejecutivos y tendrá la responsabilidad de informar a la Junta Directiva los hechos, situaciones, resoluciones que se conozcan, traten o acuerden en sus reuniones.

Podrán participar en el Comité de Auditoría como invitados, con voz pero sin voto, el Gerente General, el Auditor Interno, el Auditor Externo, y cualquier otro funcionario que consideren pertinente.

Cuando algún miembro del Comité de Auditoría tuviere interés personal o conflicto de interés, sobre algún asunto que sea abordado por dicho comité, deberá abstenerse de conocer el caso, no

estar presente durante la discusión, ni incidir en el tema relacionado, lo cual se deberá hacer constar en acta.

12.3 Comité de Prevención de Lavado de activos y Financiamiento al Terrorismo:

La Junta Directiva de CREDIMUJER establecerá un Comité de Prevención en Lavado de Activo y Financiamiento al Terrorismo (PLA/FT), mediante resolución plasmada en acta, el cual estará integrado por dos miembros de la Junta Directiva y un funcionario designado que no esté previsto en las prohibiciones establecidas en la norma respectiva emitida por la CONAMI. En sus sesiones, el comité podrá dar intervención a cualquier otro funcionario de CREDIMUJER con carácter de invitado.

Se deben adoptar las medidas necesarias para que al menos uno de los directores que lo integre, cuente con conocimientos de la legislación vigente sobre la materia, normativas y sobre las mejores prácticas y estándares internacionales para la prevención de los riesgos LA/FT, así como, sobre la operatividad y negocios propios de la industria. También, se debe hacer una rotación que permita que todos los directores se familiaricen con las operaciones propias de CREDIMUJER y tomen conciencia de la importancia de la fumigación de gestionar en forma proactiva la prevención de riesgos LA/FT.

12.4 Comité Ejecutivo de Riesgos:

La Junta Directiva debe constituir un comité ejecutivo de riesgo, cuyo objeto será la gestión de los riesgos a que se encuentra expuesta la institución y vigilar que la realización de las operaciones se ajuste a los objetivos, lineamientos y políticas para la gestión integral de riesgos, así como a los niveles de tolerancia y límites de exposición al riesgo que hayan sido previamente aprobados.

El comité de riesgos depende de la Junta Directiva y debe estar integrado, como mínimo, por un miembro de la Junta Directiva con conocimiento en el negocio financiero, así como por los funcionarios de la institución que dicha junta designe. La forma de gobierno, los miembros que la integran, la calidad en que actúan, la frecuencia de reuniones y el proceso de toma de decisiones serán establecidos por la Junta Directiva.

12.5 Comité de Crédito:

Los miembros que integran el comité de crédito son el Presidente de Junta Directiva, Gerente General y Gerente de Crédito, quienes se reunirán las veces que sean necesarios en razón de las funciones importantes que tienen que adoptar por la responsabilidad en la presentación de los servicios de crédito.

Todas las actuaciones y resoluciones en relación al otorgamiento de un crédito estarán basadas en lo establecido en el reglamento, políticas y procedimientos de crédito, los cuales serán instrumentos de administración del crédito, debidamente aprobados y emitidos por la Junta Directiva. Estos documentos establecerán claramente las responsabilidades y funciones específicas de la Junta Directiva y de este comité. El responsable de la Unidad de Riesgos puede participar y supervisar la realización de Comités de Crédito.

12.6 Unidad de Auditoría Interna:

CREDIMUJER contará con una unidad de auditoría interna que dependerá directamente de la Junta Directiva. Esta unidad funcionará bajo la responsabilidad de un auditor idóneo para el desempeño del cargo, designado por la Junta Directiva por mayoría de votos, contando siempre con el voto afirmativo del Presidente de ésta.

El establecimiento de la auditoría interna tiene como propósito ayudar a CREDIMUJER a cumplir con sus objetivos, mediante la revisión y análisis, en forma independiente, objetiva y sistemática, de la ejecución de las operaciones, para evaluar y mejorar la eficacia de los sistemas de control interno, administración de riesgos, cumplimiento y procesos de gobernabilidad. La Unidad de Auditoría Interna debe presentar las siguientes características:

1. Estar a cargo de un Auditor Interno el cual es nombrado por la Junta Directiva.
2. Sus integrantes deben estar efectivamente separados de cualquier función incompatible con la función estrictamente de control que les corresponde.
3. Depender orgánica, funcional y administrativamente de la Junta Directiva, ante quien debe rendir un informe trimestral de sus labores y ejecución de su plan de trabajo y al comité de auditoría.
4. Cumplir sus funciones y objetivos de forma oportuna, independiente, efectiva y eficiente.

5. Tener acceso a todos los libros sociales, entre otros, los de carácter contable, de la Junta Directiva, de la Junta General de Accionistas; así como a los registros, documentos e información que considere necesaria para el ejercicio de sus funciones; cualquier limitación al acceso de la información antes indicada deberá ser comunicada a la Junta Directiva con copia al Presidente de la CONAMI.
6. Contar con una infraestructura apropiada y con los recursos humanos, técnicos y logísticos adecuados a la magnitud y complejidad de las operaciones de CREDIMUJER, así como a los riesgos que esta enfrenta.

Capítulo XIII: Disposiciones finales

13.1 Vigencia y modificación:

El presente manual entra en vigencia una vez sea aprobado por la Junta General de Accionistas y permanecerá en vigencia en tanto no se apruebe una nueva versión del mismo, se le reemplace o modifique, total o parcialmente, por otros documentos normativos. Basándose en las buenas prácticas, este manual se revisará y actualizará anualmente bajo la gestión responsable del comité de gobernanza de CREDIMUJER.

13.2 Difusión, conocimiento y aplicación:

A través del comité de gobernanza, se debe difundir la aprobación del presente documento normativo al órgano de dirección.

13.3 Sanciones:

Todo personal que incumpla en lo estipulado en este manual incurre en falta grave y debe ser sancionado por el órgano superior.

En este sentido, si la falta ocurre cuando un miembro funge como parte de un comité institucional, corresponderá a los integrantes del comité proponer la sanción que se amerita y elevarla a la Junta Directiva para la toma de decisión.

Si la falta ocurre cuando se espera una gestión eficiente del miembro dentro de la Junta Directiva, serán los demás integrantes del mismo órgano quienes decidirán la sanción pecuniaria o de suspensión parcial que deberá otorgársele al miembro que cometió la falla.

Para cualquiera de los casos descritos, las decisiones a tomar se formalizarán mediante acta y una vez que se reintegre el miembro, deberá presentar informes semestrales que respalden el compromiso correctivo adquirido.

13.4 Propiedad intelectual:

El presente documento es propiedad intelectual de CREDIMUJER, por lo que debe respetarse su absoluta confidencialidad y la prohibición de copias totales o parciales no autorizadas.

Anexos del Manual

Anexo 1: Procedimiento de elección de los miembros de Junta Directiva

Procedimiento	Elección de los miembros de la Junta Directiva	Código	
Objetivo	Contar con un procedimiento adecuada para la elección de los miembros de la Junta Directiva		
Involucrados	Presidente, Tesorero, Secretario, Vocal y Director		
No.	Responsables	Descripción	Documentación
Coordinación previa para reunión de Junta Directiva			
1	Secretario de la JD/suplente	Convoca a una reunión ordinaria o bien si la premura amerita se convoca a una reunión extraordinaria para seleccionar a un Miembro de la Junta Directiva.	correo electrónico
2	Miembros de la Junta Directiva	Confirman a secretario Junta Directiva día y hora de la reunión de Junta Directiva.	
3	Secretario de la JD/Suplente	Envía agenda de la reunión de JD y se destaca en un punto la elección de un miembro de la JD que estaba en puesto vacante.	
Elección de miembros de la Junta Directiva			
4	Vocal de la Junta Directiva	Cumplen con el protocolo de la reunión, puntos según agenda hasta llegar a la elección de miembros de la Junta Directiva.	
5		Leen los requisitos para elegir un miembro de la JD, los impeditivos que detalla la Norma de Gobierno Corporativo y confirman idoneidad del candidato(s) a miembros de la JD. Ver proceso de selección según criterios de idoneidad.	Manual de Gobierno Corporativo
6		Realizan votación para la elección del miembro de la JD. ¿Miembro de la Junta Directiva electo según votos? SI: Continúa actividad siguiente NO: Se deja en acta que por votos no fue electo el candidato a miembro de la Junta Directiva y se convocará a reunión a la JD nuevamente para realizar el proceso con otro candidato.	Acta de JD
Nombramiento del miembro de la Junta Directiva			
7	Presidente de la JD	Nombra en la reunión al miembro de la JD electo para conformar parte de la misma	
8	Secretario de la JD/suplente	Se deja en acta todo el proceso realizado	Acta de JD

Anexo 2: Procedimiento de renuncia de miembros de Junta Directiva

Procedimiento	Renuncia de los miembros de la Junta Directiva	Código	
Objetivo	Contar con un procedimiento que se aplique en el momento que renuncie un miembro de la Junta Directiva		
Involucrados	Miembro de la Junta Directiva, abogado de la Junta Directiva, asesor legal de CREDIMUJER		
No.	Responsables	Descripción	Documentación
Notificación de renuncia			
1	Miembro de la Junta Directiva	Da aviso por escrito a todos los miembros de la JD	Carta de renuncia
2	Secretario de la JD	Confirma recibido de renuncia	
Convocatoria a reunión extraordinaria			
3	Secretario de la JD	Convoca a reunión extraordinaria para elección de un director sustituto para llenar vacante. Envían posible candidatos que aplican según criterios de idoneidad normados por la ley.	Correo con invitación de reunión extraordinaria.
Elección de sustituto			
4	Miembros de la Junta Directiva	Eligen durante reunión extraordinaria a través de votación al director sustituto que estará	
Notificación al ente regulador			
5	Secretario de la JD	Deja en acta la aprobación del director sustituto	acta
6	asesor legal de CREDIMUJER	Remite acta y documentos soporte de elección al Presidente de JD para que sea notificado al ente	acta
Envío de la documentación al ente regulador			
7	asesor legal de CREDIMUJER	Procede a notificar a la CONAMI de las decisiones tomadas en JD	
Tramita legalización del acta			
8	asesor legal de CREDIMUJER	Tramita la legalización de la certificación que se mandó escaneada vía correo	
Remite acta y documentos al ente regulador			
9	asesor legal de CREDIMUJER	Remite acta y documentación certificada al ente regulador.	

Anexo 3: Manejo de Conflicto de Interés

Procedimiento	Manejo de Conflicto de interés	Código	
Objetivo	Proporcionar un procedimiento para la divulgación de un conflicto de interés de las partes relacionadas.		
Involucrados	Miembros de la Junta Directiva, Auditor Interno, Gerente General, Gerencias Funcionales.		
No.	Responsables	Descripción	Documentación
1	Miembros de la Junta Directiva, Auditor Interno, Gerente General, Gerencias Funcionales	Divulga voluntariamente el conflicto de interés a su nivel jerárquico superior	Tema conflicto de interés.
2		SI: Da a conocer situación conflicto de interés a su nivel jerárquico inmediato, antes de cualquier reunión donde se toque el tema del conflicto	
3	Junta Directiva	Una vez conocido el conflicto de interés se reunirá para analizar el tema de conflicto de interés y dar una resolución que quedará en el formato de conflicto de interés.	Resolución en formato de conflicto de interés
4	Miembros de la Junta Directiva, Auditor Interno, Gerente General, Gerencias Funcionales	Persona del conflicto de interés no debe participar en la reunión donde se tocará el tema en relación, dejando en acta la no participación de esa persona y el por qué.	
5	Junta Directiva/ Nivel jerárquico superior	NO: Llama a la persona relacionada al tema de conflicto de interés y le solicita explicación de la no divulgación del conflicto.	
6	Miembros de la Junta Directiva, Auditor Interno, Gerente General, Gerencias Funcionales	Explica porqué omitió la divulgación del tema en conflicto.	
7	Junta Directiva/ Nivel jerárquico superior	Investiga caso. De comprobarse que la persona omitió el tema de conflicto por voluntad propia, se procede a la penalización, según lo establecido en la política y se deja resolución en formato de conflicto de interés.	Resolución en formato de conflicto de interés
8		Persona lo omitió por error involuntario, únicamente se deja la resolución en formato de conflicto de interés.	
9		Se da a conocer la resolución a la persona relacionada con el conflicto de interés.	Divulgación de la resolución

Formato de Conflicto de Interés			
Primer apellido	Segundo apellido	Nombre (s)	
Cargo	Día	Mes	Año
		SI	NO
Transacciones entre partes relacionadas			
Pertener a una Junta Directiva diferente a la de Institución			
Nepotismo			
Nominaciones			
Este comité resuelve:			
Día	Mes	Año	

Anexo 4: Formato de asistencia de Junta Directiva

Formato de Confirmación de Asistencia			
Datos personales			
Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombre (s)	
Datos de la sesión			
Hora	Día	Mes	Año
Tipo de Sesión			
Asamblea de Asociados <input type="radio"/>	Junta Directiva <input type="radio"/>	Ordinaria <input type="radio"/>	Extraordinaria <input type="radio"/>
Cargo o forma de apersonamiento			
Cargo:	Forma de apersonamiento		
	Titular <input type="radio"/>	Suplente <input type="radio"/>	Poder <input type="radio"/>
Votación			
A favor (detallar fundamentos)		<input type="radio"/>	
No a favor (detallar fundamentos)		<input type="radio"/>	
Cuando exista conflicto de interés y se abstuvo de votar			
		Firma	

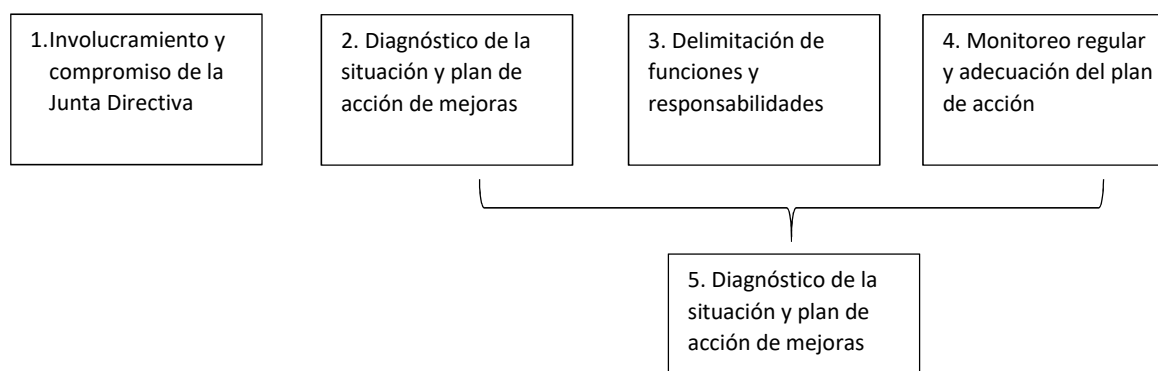
7.3.2 Beneficios derivados de la aplicación del manual de gobernanza para la Junta Directiva de CREDIMUJER

De ponerse en práctica la propuesta de manual de gobernanza para la Junta Directiva de CREDIMUJER, se lograrían beneficios en una línea de tiempo de 6 meses entre los cuales se destacan: crecimiento profesional, control interno más robusto, óptima preparación que de origen a una adecuada mitigación de riesgos, y por supuesto beneficios económicos alineados a la misión, visión y objetivos estratégicos de la microfinanciera.

En síntesis, los beneficios de una Gobernanza Efectiva aplicada por los miembros de Junta Directiva de CREDIMUJER aplicando el manual serían:

1. Sostenibilidad en el tiempo: Esta se logra realizando actividades que fusionen adecuadamente los objetivos estratégicos y económicos que persigue la organización y tomando en consideración las actividades relacionadas a obtener un buen impacto social.
2. Contribución a una mejora en la reputación y confianza de los clientes y proveedores de financiamiento.
3. Gestión eficiente tomando en consideración las necesidades y objetivos de sus diversos grupos de interés.
4. Se facilita la captación de recursos financieros, a unos costos razonables.
5. Se administra mejor el riesgo.
6. Se da el involucramiento y compromiso del Órgano de Dirección
7. Creación de un comité de gobernanza que apoye en la gestión de las necesidades del órgano de dirección.
8. Manejo de crisis de gobernanza

Lograr los beneficios planteados, es sinónimo de institucionalizar la gobernanza en CREDIMUJER puesto que se estaría cumpliendo con lo siguiente:



X. Conclusiones

El presente trabajo se basó en la elaboración de una propuesta de manual de gobernanza con las mejores prácticas para la Junta Directiva de CREDIMUJER, S.A que le permita a la microfinanciera, generar beneficios a través de la adecuada toma de decisiones.

Como parte de los objetivos específicos de la tesis, se determinaron distintas debilidades y fortalezas que caracterizan actualmente a CREDIMUJER, microfinanciera nicaragüense con más de 10 años de presencia en el mercado. Encontrándose que la institución no cuenta con un manual en gobernanza que le permita aplicar adecuadamente los conceptos importantes del gobierno corporativo de la institución.

Asimismo, al no existir lineamientos específicos para la Junta Directiva, quienes fungen como uno de los tres elementos del gobierno corporativo, sus miembros están sujetos a efectuar diversas actividades o tomas de decisiones a criterio propio o en dependencia de la situación a la que se enfrenten, provocando por lo tanto, una incidencia de riesgos institucionales y debilidades en el control interno. No obstante, los miembros de la junta directiva cuentan con una vasta experiencia en la industria y muestran concientización sobre la importancia de la mejora del sistema de gobierno corporativo.

Basado en lo anterior, con el apoyo de la evaluación efectuada por el ente regulador al componente de gobernanza de la microfinanciera, de las entrevistas a dos miembros del órgano de dirección, además de la aplicación de las encuestas, que a su vez fungen como una herramienta de autoaprendizaje, dirigidas a los demás miembros del directorio, y los aspectos teóricos y prácticos adquiridos por la suscrita en la certificación de gobernanza para instituciones de microfinanzas auspiciada por el Proyecto GIF, se logró determinar cuáles son las buenas prácticas requeridas por la institución que sirvieron como base para la elaboración de la propuesta de manual para el órgano de dirección de CREDIMUJER en el cual se desarrollan todos los estándares del pilar relacionado a la Junta Directiva considerando las características, tamaño y quehacer de CREDIMUJER.

Finalmente, en esta investigación también se ha validado lo planteado en la hipótesis, considerando hacer del conocimiento a la Junta Directiva de CREDIMUJER, la importancia y beneficios que lograría, el órgano en mención, de aplicar la propuesta de manual, ya que la gobernabilidad es un proceso y requiere un continuo desarrollo y mejoramiento de sus estructuras y funciones. Para CREDIMUJER, es considerada también un área absolutamente crítica para

determinar el riesgo general y potencial futuro de la organización que pretende cumplir con su misión de hacer llegar los servicios financieros a los sectores dirigidos que usualmente son los de menores recursos.

XI. Recomendaciones

Es importante que la Junta Directiva de CREDIMUJER se concientice acerca de la importancia de formalizar e institucionalizar las prácticas adecuadas relacionadas al órgano de administración para lograr fortalecer una gobernanza efectiva en la institución.

Basado en lo anterior, es recomendable que la junta comprenda y se apropie sobre la gestión adecuada en materia de gobernabilidad, que incluya mejorar y afinar su estructura y funciones de acuerdo a su perfil institucional y financiero, ya que esto les permitirá posicionarse mejor en el mercado y enfrentarse a distintos desafíos.

También, el órgano de administración debe concientizarse que la evaluación del desempeño del sistema de gobernabilidad es una de las herramientas más poderosas para su desarrollo y fortalecimiento. Para esto, será fundamental la preparación de informes constantes en los cuales se plasme la gestión que efectúe el órgano de dirección.

Se debe conformar un comité de gobernanza conformado por dos miembros del directorio, el principal ejecutivo y un trabajador que conozca la operatividad de la organización. Dicho comité deberá tener vigencia durante el mismo tiempo de vigencia de la Junta Directiva.

Se debe elaborar, aprobar e implementar un plan de trabajo que cuente con recursos humanos y económicos, en los cuales se designen responsables, indicadores de cumplimiento y tiempos de entrega para cumplir con satisfacción los estándares planteados en la propuesta de manual de gobernanza, los cuales a su vez deben entenderse como la base de trabajo en materia de gobernanza. Con forme pase el tiempo y dichos estándares de este pilar denominado Junta Directiva sean cumplidos a satisfacción, se deberá incluir en los planes de trabajo los demás estándares de los pilares que atañen al gobierno corporativo. Todo lo instruido deberá formar parte de las actualizaciones del manual de gobernanza institucional.

Se deben elaborar o actualizar, y aprobar otras políticas, códigos, reglamentos, manuales, entre otros, que atañen las demás instancias operativas y administrativas de la institución, que consideren los aspectos requeridos bajo regulación y efectuar las acciones necesarias en pro de mejorar las calificaciones otorgadas en los componentes evaluados por el ente regulador, con énfasis al de gobierno corporativo.

XII. Referencias bibliográficas

Asamblea Nacional de la República de Nicaragua (2011). *Ley No. 769. Ley de fomento y regulación de las Microfinanzas.*

Banco Central Europeo (2014). *Glosario. Informe Anual Frankfurt am Main.*

Banco Mundial (2014). *Global Financial Development Report – Financial Inclusion Washington D.C.*

Chiavenatto, I. (2001). *Administración.* Colombia: Makron do brasil editora Ltda.

Comisión Nacional de Microfinanzas (2012). *Norma sobre Gobierno Corporativo para IMF.*

Corporación Andina de Fomento (2013). *Lineamientos para un Código latinoamericano de gobierno corporativo.*

Fred R., D. (2013). *Administración Estratégica.* Mexico: Pearson Educacion Inc.

International Consulting Consortium Inc- Proyecto GIF. (2015). *Base teórica y Manual de Gobernanza.*

LOCFUND (2016). *Realidades: Verdades y Mitos de la Gobernabilidad en las IMFs.*

Microfinance Information Exchange, Inc (2015). *Mix.*

PROMIFIN (2010). *Guía metodológica de Evaluación y Desarrollo de Gobernabilidad para las Instituciones de Microfinanzas.*

Remy Paul (s/f). *Manejo Estratégico de Crisis en Organizaciones.*

Robles Roman, C. L. (2012). *Fundamentos de Administración Financiera.*

The Economist Intelligence Unit (2014) *El Microscopio Global.*

XIII. Acrónimos y abreviaturas

13.1 Acrónimos

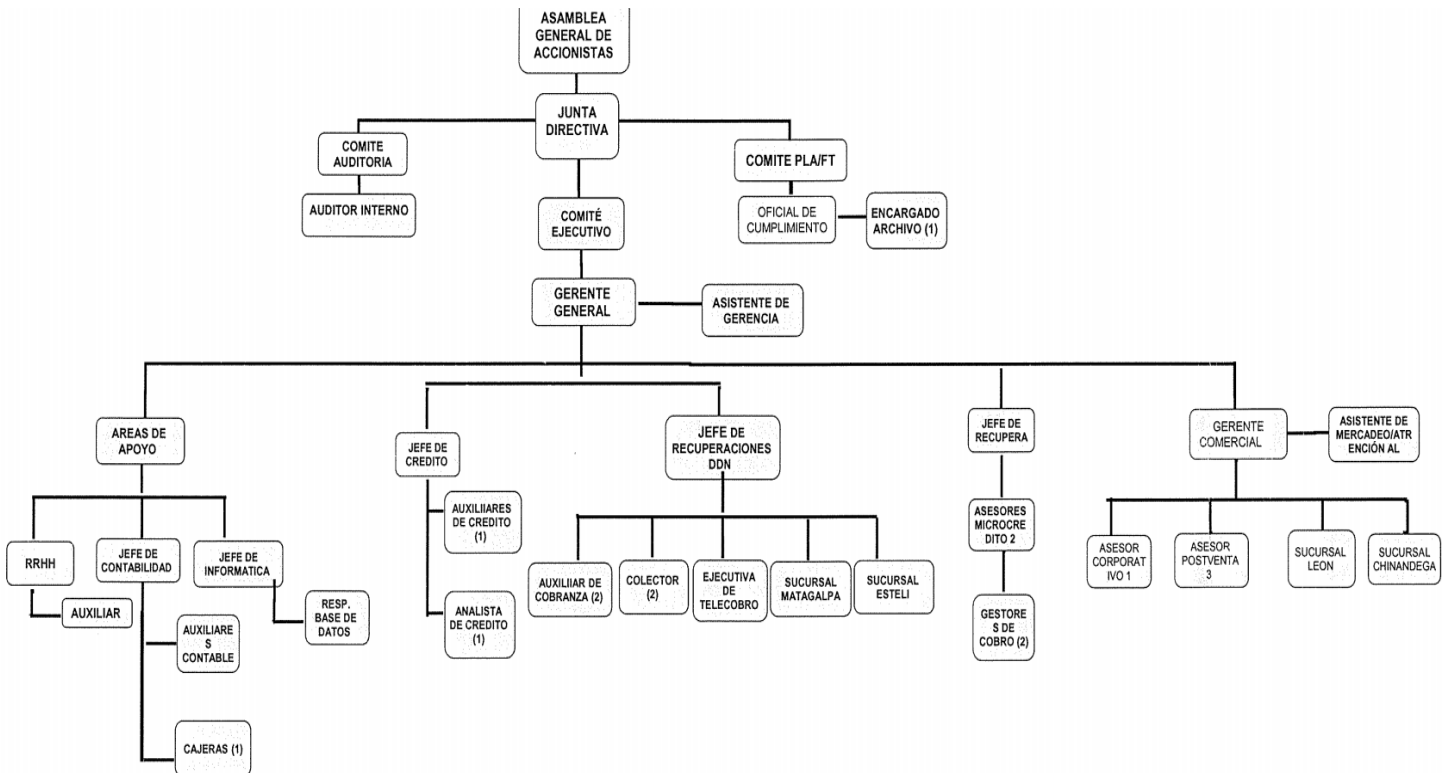
ALIDE	Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo.
CAF	Corporación Andina de Fomento.
CONAMI	Comisión Nacional de Microfinanzas.
CREDIMUJER, S.A	CREDIMUJER, Sociedad Anónima.
BID	Banco Interamericano de Desarrollo.
GDS	Gestión de Desempeño Social.
IMF	Institución de Microfinanzas.
LOCFUND	Fondo de Financiamiento en Moneda Local para Instituciones de Microfinanzas en América Latina y El Caribe.
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development.
PIB	Producto Interno Bruto.
PLA/FT	Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento al Terrorismo.
PROMIFIN	Programa de Fomento de Servicios Financieros para Poblaciones de Bajos Ingresos
Proyecto GIF	Proyecto de Gobernanza e Inclusión Financiera.
SIBOIF	Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras.

13.2 Abreviaturas

Ing.	Ingeniero.
Lic.	Licenciado.
Msc.	Máster en Ciencias.

XII. Anexos

Anexo 1: Organigrama institucional CREDIMUJER, S.A



Anexo 2: Entrevista a Presidente de Junta Directiva

La presente entrevista tiene como objetivo conocer la situación actual de la Junta Directiva desde el punto de vista del miembro elegido por la máxima autoridad de la institución como representante del órgano de administración de la misma. Asimismo, determinar los aspectos necesarios que requiere la Junta Directiva mejorar, para que estos se retomen en un manual de gobernanza a fin de contribuir con beneficios a la institución.

Dicha entrevista consta de 22 preguntas dirigidas al Presidente de Junta Directiva de CREDIMUJER y que pretenden efectuarse en un lapso estimado de una hora y media. Aunado a esto, se solicita su fino apoyo en futuros casos donde sea necesario nuevamente su colaboración.

Datos Generales:

Nombre y Apellidos del entrevistado: _____

Fecha de entrevista: _____

Hora de inicio y finalización de entrevista: _____

Nombre y Apellidos del Entrevistador: _____

Francela Palmira Díaz Sierra

1. ¿Cuál ha sido su experiencia en la industria de microfinanzas?
2. ¿Cómo hace el directorio para evaluar la gestión de sus propios miembros?
3. ¿Qué aspectos fueron determinantes en la calificación del componente de Gobernanza otorgada por el ente regulador en la supervisión basada en riesgos?
4. ¿A qué le atribuye las debilidades detectadas por el ente regulador en materia de gobernanza?
5. ¿Cómo efectúa el seguimiento de las decisiones tomadas que quedaron figuradas en los libros de acta de Junta Directiva?
6. ¿Qué unidades se encuentran directamente a cargo de la Junta Directiva según la estructura organizativa actual de CREDIMUJER?
7. ¿Cómo se da el proceso de institucionalización una vez que se aprueban manuales, políticas, códigos, reglamentos, entre otros documentos?
8. ¿En qué consisten los procedimientos definidos para la gestión de riesgo institucional?
9. ¿Existen planes de acción que mitiguen las situaciones expuestas en el informe de la CONAMI?
10. ¿En qué consisten los reglamentos de funcionamiento de los comités de la institución?
11. ¿En qué consiste su aporte en la formulación y desarrollo del plan estratégico institucional?
12. ¿De qué forma da seguimiento a la situación financiera de la institución?
13. ¿Qué mecanismos ha implementado la Dirección para actualizar y asegurar el cumplimiento de los Manuales y Políticas de la Institución?
14. ¿Qué actividades se llevan a cabo de previo a la realización de reuniones de miembros de Junta Directiva?
15. ¿Cómo se toma la decisión de participación de los miembros en los diferentes comités de la institución?

16. ¿Cuáles son sus funciones como participante del comité ejecutivo y riesgos?
17. ¿Qué gestiones y/o procesos se efectúan para enfrentar los posibles conflictos de interés?
18. ¿Cuáles son las razones por las cuales no han elaborado aún un plan de sucesión?
19. ¿Quién realiza el plan de capacitación anual para los miembros de Junta y que aspectos se consideran para dicho plan?
20. ¿Con qué frecuencia participa en reuniones de Junta Directiva y cómo se da la citatoria?
21. ¿Qué beneficios considera que obtendría la institución si se implementara un manual con buenas prácticas para la Junta Directiva?
22. ¿Qué significaría para los miembros de Junta Directiva institucionalizar una gobernanza efectiva en CREDIMUJER?

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 3: Entrevista a Secretario de Junta Directiva

La presente entrevista tiene como objetivo obtener una retroalimentación de su rol como Secretario de la Junta Directiva de CREDIMUJER que sirva de insumo en la determinación de una propuesta adecuada de modelo de manual de gobernanza para la Junta Directiva de la institución en el cual se contemplen las mejores prácticas en materia de gobernanza vinculadas al quehacer de la organización.

Dicha entrevista consta de 11 preguntas que se pretenden abarcar en un lapso estimado de una hora. Aunado a esto, esta entrevista será abordada a manera de validación, por lo que se solicita su fino apoyo en futuros casos donde sea necesario nuevamente su colaboración.

Datos Generales:

Nombre y Apellidos del entrevistado: _____

Fecha de entrevista: _____

Hora de inicio y finalización de entrevista: _____

Nombre y Apellidos del entrevistador: _____

Francela Palmira Díaz Sierra

1. ¿Cuál ha sido su experiencia en la industria de microfinanzas?
2. ¿Qué aspectos considera necesarios mejorar tomando en cuenta los resultados de la supervisión basada en riesgos efectuada por CONAMI?
3. ¿Qué funciones específicas tiene a cargo como Secretario de Junta Directiva?
4. ¿Qué funciones son las que más tiempo y recursos le demandan para efectuar su plan de trabajo?
5. ¿Cómo resguardan los libros de acta de Junta Directiva?
6. ¿De qué forma se da el procedimiento que para la elaboración y firma de actas?
7. ¿En qué consiste el procedimiento que efectúa para convocar a sesión a los miembros de Junta Directiva?
8. ¿Qué aspectos toma en cuenta el directorio para elegir un miembro de Junta Directiva?
9. ¿Cuáles son sus funciones como miembro del comité de PLA/FT y comité de Auditoría?
10. ¿Cuáles son sus funciones como participante del comité de Auditoría Interna?
11. ¿En qué aspectos le ayudaría a la Junta Directiva la implementación de un manual de gobernanza?

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 4: Encuesta a los 5 miembros de Junta Directiva

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información de todos miembros de Junta Directiva de CREDIMUJER, para el tema de investigación “Propuesta de Manual de Gobernanza para la Junta Directiva de CREDIMUJER en el año 2019”, que servirá de base para el cumplimiento de los objetivos planteados en esta investigación.

Asimismo, permite identificar los aspectos que cumple factual y formalmente la Junta Directiva de CREDIMUJER. Esto servirá como base para la elaboración de una propuesta de Manual de Gobernanza en el cual el órgano de administración conozca e institucionalice los lineamientos adecuados que se deben poner en práctica para lograr la bienandanza de la institución.

Instrucciones para responder a la encuesta:

1. Se enlistan 6 pilares que integran 46 estándares (buenas prácticas) reconocidas a nivel internacional para microfinancieras. Para cada estándar existen dos dimensiones, formal y factual, que se deben marcar si las cumplen en su totalidad considerando el porcentaje de avance de 0 a 100.
2. Anotar en la casilla “Observaciones” las razones por las que no se cumplen en su totalidad las dimensiones formal y factual.
3. En la casilla “Calificación” señale la opción que usted considera concuerda con la importancia de aplicabilidad del el estándar de acuerdo a su modelo de negocio en una escala de 1 a 4, entendiéndose que la importancia calificada es ascendente.

Esta encuesta se pretende abarcar en un lapso estimado de una hora y media. Aunado a esto, esta encuesta será abordada a manera de validación, por lo que se solicita su fino apoyo en futuros casos donde sea necesario nuevamente su colaboración.

Datos generales:

Nombre y Apellidos del encuestado:

Cargo dentro de la Junta Directiva:

Fecha de entrevista:

Hora de inicio y finalización de entrevista:

Nombre y Apellidos del encuestador:

Francela Palmira Diaz Sierra

Pilar I: Derechos de Propiedad	Concepto	Existe evidencia Formal	Existe evidencia Factual	Observación	Calificación (1 a 4)
Estándar 1: Paridad de trato	Este estándar da a conocer la necesidad del trato igualitario en los socios o asociados con respecto a sus derechos políticos y económicos. No obstante, el reconocimiento de la igualdad de trato y de los derechos que son diferenciados debe ser establecido en el “Documento de Constitución”. Por lo antes expuesto, los componentes se enlistan a continuación: a) igualdad de convocatoria, b) igualdad en la recepción de información para reuniones y, c) igualdad de condiciones en la votación y toma de decisiones. Asimismo, la herramienta para los componentes es el documento de constitución.				
Estándar 2: Mecanismos de solución de controversias	Estándar que trata acerca de que el Documento de Constitución de la Organización establece mecanismos extrajudiciales de solución de controversias para los conflictos que surjan entre los Socios o Asociados y el Órgano de Dirección, o entre los órganos de dirección y administración con la Organización. En este estándar es posible encontrar un único componente y herramienta los cuales son: Mecanismos de solución extrajudiciales y documento de constitución respectivamente.				
Estándar 3: Derecho de información y comunicación	El estándar refiere al derecho, por parte de socios o asociados, de solicitar y de tener acceso a la información oportuna, veraz y confiable para cumplir con una gestión institucional, resultados operacionales, financieros y de impacto social, económico o ambiental. Se pretende que en la organización se establezcan mecanismos, responsables y medios para que los interesados, socios o asociados, opinen sobre su desarrollo, resultados y/o cumplimiento de sus objetivos, así como el conocer las agendas de la Asamblea General. Sus 4 componentes son: a) Derecho de los socios o asociados a solicitar y recibir información, b) Mecanismos, responsables y medios para opinar sobre el desarrollo, resultados, cumplimientos de objetivos, c) Mecanismos, responsables y medios para el funcionamiento de la Asamblea General y d) Mecanismos, responsables y medios para atender requerimientos de información. Asimismo, para los primeros 2 componentes descritos la herramienta a utilizar es el Documento de Constitución, para el 3er componente su herramienta es el Documento de Constitución y/o reglamento de la Asamblea General y, para el 4to componente la herramienta es el Documento de Constitución, reglamento de la Asamblea General y/o Política de información.				
Estándar 4: Afectación del derecho de los socios o asociados	Estándar que detalla como responsable al Órgano de Dirección para explicar a los Socios o Asociados las propuestas referidas a fusiones, desmembramientos, incorporaciones, diluciones, cambio de objetivos o cualquier otra operación que afecte los derechos de los miembros. Dicha explicación debe incluir un informe detallado con opinión independiente de un asesor externo y debe ser puesto a disposición de los miembros para revisión. El componente se resume en la afectación del derecho de los socios o asociados y su herramienta es el documento aprobado por la Alta Dirección.				

Estándar 5: Asamblea General	<p>Estándar que refiere a que en el documento de constitución de la organización se reconoce y atribuye con claridad las funciones y competencias de la Asamblea General en el gobierno de la Organización y control de los administradores.</p> <p>La Asamblea General debe reunirse al menos una vez al año y sus funciones son exclusivas e indelegables como: aprobación de las retribuciones del órgano de dirección, aprobación de la gestión social, aprobación de los estados financieros del ejercicio anterior, nombramiento de los auditores externos y nombramiento y cese de los miembros del órgano de dirección. Asimismo, dicha asamblea general se llevará a cabo cuando lo solicita un número representativo de socios o asociados. Este estándar posee 5 componentes los cuales son: a) Aprobación de las retribuciones del Órgano de Dirección, b) Aprobación de la gestión social de la Organización, c) Aprobación de los estados financieros, d) Nombramiento de auditores externos y d) Nombramiento y cese de los miembros del Órgano de Dirección. La herramienta para estos componentes es el Documento de Constitución.</p>				
Estándar 6: Reglamento de la Asamblea General	<p>La Organización debe contar con un documento interno que establezca las reglas, procedimientos y mecanismos para el funcionamiento de la Asamblea General con el fin de facilitar la participación y ejercicio de sus correspondientes derechos. El único componente se resume en: Reglas, procedimientos y mecanismos para funcionamiento de la Asamblea y, su Herramienta es el Documento de Constitución o reglamento de la Asamblea General.</p>				
Estándar 7: Mecanismo de convocatori a	<p>En este estándar se abarca la necesidad de establecer los mecanismos de convocatoria en los cuales se procure la participación de todos los socios o asociados; para esto es válido tomar como mecanismos los comunicados o avisos públicos, correos, página web y comunicaciones individualizadas. El anuncio de la convocatoria debe contener todas las menciones exigidas por la normativa externa y el Documento de Constitución, así como indicar lugar, día y hora de la reunión y todos los asuntos a tratarse. Los dos componentes son: a) Mecanismos de convocatoria que procuren la participación de sus socios o asociados y b) contenido de la convocatoria. Para ambos su herramienta es el Documento de Constitución y/o reglamento de la Asamblea General.</p>				
Estándar 8: Reglas de votación y registro de miembros	<p>La organización dispone de mecanismos que permiten la votación ordenada de sus Socios o Asociados durante la Asamblea General. La organización cuenta un registro actualizado de sus Socios o Asociados y con reglas claras y objetivas de votación establecidas con anterioridad a las convocatorias y que son divulgadas. Su componente se resume en los mecanismos de votación y su herramienta es el Documento de Constitución y/o reglamento de la Asamblea General.</p>				

Estándar 9: Introducción de puntos de agenda	En este estándar se permite la introducción, para socios o asociados, de temas o puntos en la agenda a ser debatidos, antes de la convocatoria a la asamblea general, los cuales deben ser de interés general y estar dentro de la competencia de la Asamblea. Es la organización la que debe establecer los mecanismos mediante los cuales se pueda solicitar la inclusión de los temas y los procedimientos para aceptar o denegar las propuestas. Sus dos componentes son: a) mecanismos para introducción de puntos de agenda y, b) procedimientos para aceptar o denegar propuestas de inclusión de puntos de agenda. Asimismo, su herramienta es el Documento de constitución o reglamento de la Asamblea General.				
Estándar 10: Derecho de voto	El énfasis de este estándar es dar a conocer que todos los socios o asociados tienen derecho a participar en la Asamblea General mediante el ejercicio de su derecho al voto, ya se directamente o cuando se hace por delegación si el documento de constitución establece esta facultad. Este derecho al voto también debe hacerse mediante mecanismos de la organización para que puedan realizarse a distancia por medios seguros y que garanticen que la persona que emite el voto es efectivamente quien tiene derecho a emitir dicho voto. Los dos componentes son: a) Derecho de voto y b) Procedimientos para el ejercicio de derecho de voto y sus herramientas son el Documento de constitución y el Documento de constitución y/o reglamento de reglamento de la Asamblea General respectivamente.				
Pilar II: Órgano de Dirección					
Estándar 11: Funciones y competencias	Se refiere a la normativa interna de la organización en la cual se establece las funciones y competencias del Órgano de Dirección, tales como el aprobar y revisar la estrategia corporativa, los objetivos y plan de acción, supervisar la gestión y el funcionamiento, identificar y establecer políticas para la gestión de riesgo y, establecer las medidas necesarias para el cumplimiento de los mejores estándares de Gobernanza, las cuales se pueden reflejar en el documentos de constitución y/o reglamento del órgano de dirección los cuales funcionan como las herramientas del estándar.				
Estándar 12: Reglamento del órgano de dirección	Establece que La Organización deberá contar con un reglamento del Órgano de Dirección de carácter vinculante, el cual regulen su procedimiento de Organización y funcionamiento, como son: conformación, convocatorias, proceso de designación y remoción de directores, perfiles de directores, periodicidad de reuniones, reglas para agenda, procedimiento para el ejercicio del derecho de información, responsabilidades frente a la Organización y la Asamblea General, asimismo como el reglamento que estipula de forma específica las funciones de quienes, que ostentan responsabilidades particulares, como es el caso del Presidente, secretario o cualquier otra designación que se establezca. Dicho reglamento funciona como la misma herramienta del estándar la cual es aprobada por los órganos de dirección.				

Estándar 13: Conformación del órgano de dirección	Establece el cómo está conformado el órgano de Dirección respecto al número de miembros, perfiles elaborados que establecen los criterios que reflejen las especialidades, competencias y otras promueve la participación activa de todos sus miembros y sea suficiente para una representatividad adecuada, procurando que el Órgano de Dirección se encuentre conformado en su mayoría por Directores independientes evitando en lo posible, la designación de directores alternos o suplentes dicho estándar requiere estar plasmado en su documento de constitución y el reglamento del órgano de dirección lo cuales funcionan como su herramienta.				
Estándar 14: Nombramiento y reelección de directores	Se refiere al nombramiento sobre la reelección de directores la cual es facultad de la Asamblea General de la Organización el cual a través de sí mismo o a través de su comité de nominación y retribuciones o quien cumpla sus funciones dentro de la Organización, es responsable del proceso de identificación, evaluación y propuesta de candidatos. Dicho responsable establece los requisitos, perfiles y competencias para candidatos a directores, considerando el cumplimiento del objeto social de la Organización, plasmándose con el documento de constitución y el reglamento del órgano de dirección.				
Estándar 15: Desvinculación de directores	Dicho estándar está referido a las causales sobre desvinculaciones de cargo de los directores, y la facultad que posee el Órgano de Dirección tiene la facultad de proponer en cualquier momento a la Asamblea General, la desvinculación de alguno de sus miembros por las causales que establezca el Documento de Constitución, previo informe favorable de la solicitud. Así mismo se refiere a las actividades realizadas cuando el director pone a disposición su cargo cuando deja de cumplir con las condiciones que originaron su designación o existan causas que limiten o impidan su desempeño como director, especialmente por causas que ocasionen daño o perjuicio al prestigio de la organización. Los cuales se ven reflejados en el documento de constitución y reglamento del órgano de dirección				
Estándar 16: Retribución del órgano de Dirección	El presente estándar indica que la remuneración que reciben los directores debe ser aprobada por la Asamblea General con base en la política de retribución del Órgano de Dirección, aprobada por esta instancia. Esta política considera una combinación de componentes fijos y variables en función al desempeño de sus miembros y de la Organización, en correspondencia con la consecución de los objetivos económicos o sociales de la Organización, dicha retribución se incluye en el informe o memoria anual de la Organización y en el informe anual de Gobernanza, de ser el caso. Componentes: a) Contar con una política de retribución del Órgano de Dirección aprobado por la Asamblea General, b)La Retribución abarca componentes fijos y variables, en función al desempeño y consecución de objetivos económicos o sociales de la organización. La Herramienta para estos dos componentes es la política misma, c) Publicación de la política de retribución y retribución global del Órgano de Dirección, la herramienta para hacerlo es el Informe/memoria anual de la Organización, página web.				

Estándar 17: Evaluación del órgano de dirección	El Órgano de Dirección al menos una vez al año, se autoevalúa como órgano, evalúa a cada uno de sus miembros y a sus comités, respecto a la eficacia de su trabajo, la dedicación y rendimiento, conforme a criterios objetivos establecidos por la Organización. Estas evaluaciones se alternan con la evaluación por asesores externos. El Órgano de Dirección adopta medidas necesarias, cuando corresponda, proponiendo modificaciones a su organización y funcionamiento. Estas evaluaciones constituyen los Componentes siendo su herramienta el Reglamento del órgano de Dirección.				
Estándar 18: Deberes y derechos del órgano de dirección	Son derechos del Órgano de Dirección: a) acceder y recibir toda la información necesaria para el ejercicio de sus funciones, b) contar con asesoría externa en caso lo requiera, c) recibir una retribución por el ejercicio de su cargo y d) acceder a inducción, cuando se integra por primera vez al Órgano de Dirección, sobre todos los aspectos relacionados con la Organización, incluyendo lo relacionado a su responsabilidad en torno a la consecución de objetivos económicos o sociales. Son deberes del Órgano de Dirección: a) cumplir con las normas internas y externas que regulan a la Organización, b) deber de diligencia; obrar de buena fe y en interés de la Organización, c) deber de lealtad; d) no realizar actividades que impliquen competencia con la Organización; e) guardar reserva sobre la información confidencial durante y después del cese a su cargo; y, f) no usar los activos de la organización con fines personales. El Órgano de Dirección responde frente a la Organización, el órgano máximo y cada uno de sus miembros y demás Grupos de Interés, por los daños que ocasione por incumplimiento de sus deberes. La herramienta para aplicar los componentes de estándar es el Documento de Constitución y reglamento del Órgano de Dirección.				
Estándar 19: Reuniones del órgano de dirección	La aplicación del presente estándar supone a) Que el Órgano de Dirección aprueba un plan anual de trabajo y establece un cronograma de reuniones ordinarias. b) La organización brinda los medios necesarios para que los directores participen en las reuniones correspondientes, incluso de manera no presencial y accedan a la información necesaria para el desarrollo de las reuniones. c) El Órgano de Dirección convoca a los invitados a sus reuniones. La Herramienta para su aplicación es el Documento de Constitución y reglamento del Órgano de Dirección.				

Estándar 20: Política de delegación de facultades	El Órgano de Dirección establece: La política de delegación de facultades a favor de a) comités de apoyo de la Dirección, b) Ejecutivo Principal y c) Miembros de la Alta Gerencia. En esta política se establece formalmente, en función de a quién se delegue, el procedimiento de delegación de facultades que tienen por objeto: el análisis de un tema especializado, la ejecución instruida de una acción, la toma de decisión sobre un tema o propuesta y/o la supervisión del desarrollo o ejecución de una actividad. La herramienta de aplicación lo constituye la Política u otro documento de delegación de facultades aprobado por el Órgano de Dirección.				
Estándar 21: Comités del órgano de dirección	El Órgano de Dirección tomando debida cuenta del tamaño, funcionamiento y complejidad de la organización, conforma comités especializados, presididos por Directores independientes, que lo asistan en las materias de su competencia, especialmente relacionados con las funciones de auditoría, riesgos, nominación y retribuciones. Dichos comités para su funcionamiento consideran el quórum, forma de adopción de acuerdos, funciones y/o atribuciones, periodicidad de reuniones, entre otros. Las herramientas para la aplicación de este estándar son: Documento de Constitución, reglamento del Órgano de Dirección y/o reglamento del comité.				
Pilar III: Gestión					

<p>Estándar 22: El rol del ejecutivo principal y la Alta Gerencia</p>	<p>Establece mediante Normativa interna de la Organización, las múltiples funciones y responsabilidades del Ejecutivo Principal y de la Alta Gerencia, siendo el Ejecutivo Principal responsable de liderar la ejecución de las estrategias definidas por el Órgano de Dirección, así como velar por el suministro de información completa y oportuna a esta instancia. Corresponden al Ejecutivo Principal y la Alta Gerencia las funciones propias de la gestión ordinaria de la organización dentro del marco de las políticas, procedimientos, procesos y demás acuerdos que establezca el Órgano de Dirección. Cabe mencionar que estas funciones deben estar claramente definidas, estableciendo suficiente autonomía respecto del Órgano de Dirección y otras instancias, con el objetivo de que tanto el Ejecutivo Principal y la Alta Gerencia realicen sus funciones con eficiencia y eficacia. Los componentes de este estándar contemplan lo siguiente: a) Las responsabilidades y funciones del Ejecutivo Principal y Alta Gerencia. b) Liderazgo del Ejecutivo Principal con respecto al proceso de asimilación de los estándares de Gobernanza. c) Autonomía tanto del Ejecutivo Principal y de la Alta Gerencia respecto del Órgano de Dirección. d) Los principios de lealtad, diligencia y reserva que guían el buen actuar del Ejecutivo Principal y la Alta Gerencia. e) Separación de cargos del presidente del Órgano de Dirección y Ejecutivo Principal. Estos componentes deben plasmarse en herramientas, las cuales son: Documento de Constitución, Normativa Interna, reglamento y manual de organización y funciones.</p>				
<p>Estándar 23: Relacionamiento con grupos de interés</p>	<p>Establece a través de la elaboración y aprobación de una “política de relacionamiento con Grupos de Interés”, las responsabilidades por parte del Ejecutivo Principal y la Alta Gerencia, así como los lineamientos internos que garanticen una relación transparente con el Grupo de Interés, su identificación, las expectativas en relación a la Organización y su incidencia en el desarrollo de las operaciones. Además las actividades de responsabilidad social que la organización incorpore, como parte de este relacionamiento, el Órgano de Dirección será el encargado de supervisar la ejecución al menos una vez al año y en particular de los esfuerzos de comunicación con los Grupos de Interés. Los componentes de este estándar establecen las siguientes responsabilidades: a) Garantizar una relación sostenible a largo plazo con los Grupos de Interés. b) Identificación de los Grupos de Interés, sus expectativas y potencial de incidencia en la Organización. c) Definir actividades de responsabilidad social. d) Supervisar las prácticas de relacionamiento con Grupos de Interés. Siendo las herramienta de este estándar el Reglamento de organización y funciones o política de relacionamiento con Grupos de Interés.</p>				

<p>Estándar 24: Compromiso con los clientes y la inclusión financiera</p>	<p>Consiste en la aprobación de políticas que adopten los lineamientos de trato responsable hacia los clientes, así como el compromiso de promover la inclusión financiera, en el cual la Organización contempla entre sus Grupos de Interés a las personas excluidas de la provisión de servicios financieros. Los lineamientos deberán ser evaluados y actualizados mediante la retroalimentación brindada por los clientes. Los componentes de este estándar contempla los siguientes lineamientos: a) Prevenir el sobreendeudamiento. b) Trato justo de clientes. c) Transparencia. d) Solución de reclamos. e) Reconocimiento de las personas excluidas entre sus Grupos de Interés. Estos componentes deberán ser plasmados en el Reglamento del Órgano de Dirección o documento aprobado por Órgano de Dirección, los cuales figuran como su herramienta.</p>				
<p>Estándar 25: Trato responsable del personal</p>	<p>El trato responsable del personal consiste en establecer mediante Normativa Interna de la Organización, una política de recursos humanos, el cual debe reconocer los deberes y derechos de los colaboradores de la Organización, asimismo deberá contemplar las funciones y responsabilidades a desempeñar y el monitoreo de la satisfacción del personal. La Alta Gerencia, liderada por el Ejecutivo Principal, deberá propiciar el involucramiento activo del Personal en el proceso de mejora de Gobernanza, el personal deberá brindar retroalimentación sobre este proceso, a través de los medios brindados para dicho involucramiento. Los componentes de este estándar son: a) Política interna de recursos humanos. b) Formación específica a cada colaborador de acuerdo a las funciones a desempeñar. c) Exigibilidad de una compensación acorde a las funciones y responsabilidades asumidas. d) Procedimiento para monitorear la satisfacción del personal. e) Obligación de la Alta Gerencia de alentar el involucramiento activo del Personal en el proceso de mejora de Gobernanza. f) Mecanismos para que el personal brinde retroalimentación del proceso de Gobernanzas. Para cada uno de estos componentes se hacen referencia a las siguientes herramientas respectivamente: Acuerdos del Órgano de Dirección; Programas de Inducción y capacitación; Criterios para la determinación de la remuneración; Mediciones de Clima laboral, análisis de rotación y retención del personal; Sesiones informativas y divulgación del plan anual de Gobernanza y por último la difusión de mecanismos de comunicación con las instancias ejecutivas responsables.</p>				
<p>Estándar 26: Plan de sucesión</p>	<p>Consiste en la creación de un plan de sucesión para los cargos críticos, en dicho plan se incluyen la definición de cargos críticos, perfiles y procedimientos para la selección, formación y evaluación periódica de los potenciales sucesores. En la formulación del plan se distinguen procedimientos para una sucesión planificada y contingente. Ante esto, sus componentes son: a) implementación de un plan de sucesión para cargos críticos, b) selección de candidatos que considera entre sus criterios la experiencia e idoneidad profesional, c) distinción entre sucesión planificada y contingente. Sus herramientas son: a) Criterios para la identificación de</p>				

	cargos críticos, perfiles de cargos críticos, formatos de evaluación ad hoc, b) perfiles de cargos críticos y c) perfil para sucesos a largo plazo y criterios para la selección de sucesores interinos contingentes.				
Estándar 27: Política de remuneración	Establece a través de una política la definición de los criterios para la determinación de la remuneración de la Alta Gerencia. Además en dicha política se debe contemplar la combinación adecuada de los componentes variable y fijo significativos que incentiven el desempeño económico y social, orientado a la creación de valor a largo plazo y recompensar los resultados basados en una asunción prudente y responsable de riesgos. Los componentes son: a) Establecimiento de una política de remuneración. b) Combinación de componente variable y fijo que incentive la generación sostenible de valor. Para estos componentes se hace referencia a la herramienta de los Criterios definidos para la determinación de la remuneración del Ejecutivo Principal y la Alta Gerencia y los criterios para la determinación de remuneración variable.				
Estándar 28: Evaluación del desempeño	Consiste en el desarrollo de una evaluación anual del desempeño de Alta Gerencia sobre los criterios definidos y comunicados a priori, el proceso de evaluación culmina con la retroalimentación individual respecto a los resultados de la evaluación. Esta evaluación es desarrollada a través del Órgano de Dirección o un tercero independiente. Las herramientas que hacen referencia a este estándar son: a) los criterios de evaluación. b) Acuerdo del Órgano de Dirección. c) Reuniones individuales.				
Estándar 29: Comité de nombramiento y retribuciones	Establece a través de la creación de un Comité de nombramiento y retribuciones funcional, las funciones de proponer, someter, informar al Órgano de Dirección las políticas de selección de miembros de la Alta Gerencia y del Órgano de Dirección; políticas de retribución; comunicar aquellos casos de miembros que incurran en las causales de cese a su cargo al Órgano de Dirección o que puedan afectar negativamente el funcionamiento del Órgano de Dirección o la reputación de la Organización; formular el plan de sucesión de la organización, debiendo establecer la estrategia para la selección de un nuevo Ejecutivo Principal, así como otros integrantes de la Alta Gerencia. El Comité velará por el cumplimiento y transparencia para cada una de las políticas. La herramienta para este estándar es el Acuerdo del Órgano de Dirección.				

Pilar IV: Cumplimiento y gestión de riesgos					
Estándar 30: Sistema de control	<p>Establece las responsabilidades del Ejecutivo Principal, quien asistido por la Alta Gerencia, es responsable de estructurar y proponer el sistema de control, con el objetivo de monitorear el cumplimiento de los procesos operativos y financieros, la administración de los activos de la Organización y los riesgos de incumplimiento. El Órgano de Dirección aprueba el sistema y vela por su implementación, asimismo es encargado de evaluar la eficacia e idoneidad del sistema al menos anualmente. Son aspectos de especial atención en la Organización: la prevención del fraude, de la corrupción y del uso de los servicios o infraestructura para actividades delictivas. En sus componentes describe: a) que la entidad debe contar con un sistema de control estructurado, mismo que debe tener un enfoque preventivo y proactivo en la gestión de riesgo, b)deben estar definidas las responsabilidades del Principal Ejecutivo, la Alta Gerencia y el Órgano de Dirección en cuanto al funcionamiento y monitoreo del sistema. Las herramientas utilizadas para la evaluación de este estándar: reglamento de organización y funciones, manual de organización y funciones, acuerdo del órgano de dirección, difusión y capacitación.</p>				
Estándar 31: Comité de auditoría	<p>Establece que la Organización debe contar con un comité de auditoría, el cual está conformado de manera mayoritaria o exclusiva por directores con experiencia en temas relacionados con contabilidad, auditoría y gestión de riesgos. Los que tendrán como principales funciones: proponer candidatos para auditor interno y externo, así como su revocación o reelección, establecer los criterios para su remuneración; supervisar los servicios de auditoría externa; recibir y explicar, en caso de observaciones, el informe de auditoría externa; supervisar el cumplimiento de la normativa externa e interna de la organización; conocer y evaluar el proceso de información financiera; revisar el plan anual de trabajo de auditoría interna; velar por la independencia y eficacia de la función de auditoría interna; monitorear el cumplimiento del código de ética y la eficacia del sistema de denuncias anónimas de la Organización. Los componentes de este estándar deberán estar contenidos en los acuerdos del Órgano de Dirección o reglamento del Comité de Auditoría, mismo que funciona como herramienta.</p>				
Estándar 32: Auditoría Interna	<p>Establece que la Organización debe contar con un responsable de auditoría interna en función al tamaño de la Organización y la complejidad de sus operaciones. Esta persona desarrolla sus funciones gozando de autonomía e independencia y depende jerárquicamente del Órgano de Dirección. El responsable de auditoría interna cuenta con un plan de trabajo y presupuesto anual aprobado por el Órgano de Dirección. Las responsabilidades de auditoría interna se definen en la Normativa Interna y abordan el análisis de la fiabilidad de la información financiera y operativa, la constatación de la aplicación de la Normativa Interna, y la verificación del cumplimiento</p>				

	normativo. Los componentes de este estándar deben estar contenidos en el Reglamento de Organización y funciones (Herramienta).				
Estándar 33: Auditoría Externa	Establece que la organización debe contar con estados financieros auditados anualmente por un auditor externo independiente, con el objetivo de comprobar si los estados financieros presentan razonablemente la situación económica y financiera de la Organización. La auditoría externa deberá ir acompañada de una carta del auditor y abordar la revisión y evaluación de los controles internos de la Organización. Requisito indispensable del auditor externo y los miembros del equipo es la independencia respecto a la Organización. El Órgano de Dirección o el comité de auditoría establecen con el auditor externo el plan de trabajo y el acuerdo de honorarios. La organización también puede contratar otros servicios de la sociedad de auditoría externa a la información no financiera que considere pertinente, los auditores deben informar directamente al Órgano de Dirección o en su defecto al comité de auditoría. Los componentes del estándar deben estar contenidos en las políticas de auditoría externa, plan de contrataciones o asesorías a la organización y reportes ad hoc, mismas que funcionan como herramientas.				
Estándar 34: Gestión integral de riesgos	Establece que el Órgano de Dirección debe aprobar la política de gestión integral de riesgos, en el que establece los procesos y procedimientos de identificación, evaluación y gestión de riesgos, definiendo también los roles, líneas de reporte al interior de la Organización y responsabilidades que permitan identificar, medir, administrar y realizar el seguimiento de los riesgos conforme al tamaño y complejidad de la organización. El Órgano de Dirección periódicamente desarrolla la evaluación del sistema de gestión integral de riesgos y recibe reportes de seguimiento de la gestión integral de riesgo como mínimo trimestralmente. Los componentes de este estándar están contenidos en los acuerdos del órgano de dirección, política de gestión integral de riesgo y los reportes, que funcionan como sus herramientas.				
Estándar 35: Comité de riesgos	Establece que la organización debe contar con un comité de riesgos funcional, conformado de manera mayoritaria o exclusiva por directores con experiencia en gestión de riesgos, quienes tendrán las siguientes funciones: proponer, evaluar y revisar la política de administración de riesgos de la Organización; proponer, evaluar, revisar y aprobar la metodología y modelos para identificar, medir, monitorear, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgos que afronta la Organización; e informar al Órgano de Dirección sobre los riesgos a los que se encuentra expuesta la Organización y las medidas adoptadas para su administración. Todo lo anterior debe estar plasmado en los acuerdos del órgano de dirección o reglamento del comité de riesgos (herramienta).				
Estándar 36: Cumplimiento de obligaciones	Establece que la organización debe contar con un mapa de sus obligaciones, en el ámbito externo como interno, y los respectivos responsables de su cumplimiento, este mapa se complementa con los compromisos adicionales que se establecen con los Grupos de Interés. El Órgano de Dirección define una instancia responsable del seguimiento y monitoreo del cumplimiento de				

s y compromisos	obligaciones y compromisos, quien le remite reportes con una periodicidad cuanto menos trimestral. Todo lo anterior debe estar contenido en el Mapa de obligaciones y compromisos y en los acuerdos del órgano de dirección (herramientas).				
Pilar V: Ética y conflicto de interés					
Estándar 37: Código de ética	Establece las directrices de valores y principios éticos que deben cumplir la Asamblea General, órgano de dirección, ejecutivo principal, alta gerencia y todos los colaboradores de la organización. Dicho estándar está relacionado al manejo de los conflictos de interés, prevención de lavado de activos, manejo de la información, responsabilidad social y con el medio ambiente. En sus componentes se describe que la organización debe: 1) Contar con un documento formalizado y aprobado que regule la ética y conflicto de interés en la organización, aprobación de los valores y principios éticos; así como, los principios relacionados a la prevención de lavado de activos, manejo de la información, responsabilidad social y con el medio ambiente. 2) Aprobar programas de capacitación relacionados al código de ética. 3) supervisión, por parte del órgano de dirección, acerca del cumplimiento del código de ética. Estos componentes deben estar plasmados en el Código de ética aprobado por el órgano de Dirección, el cual a su vez es la herramienta para la medición del cumplimiento.				
Estándar 38: Conflicto de interés	Establece a través de la elaboración y aprobación de la “política de manejo de conflicto de interés” acciones pertinentes para prevenir, detectar, manejar y revelar problemáticas entre los órganos de dirección. Dicha política debe considerar los más altos estándares éticos y los intereses de la organización. Aunado a esto, es obligación de los directores comunicar y abstenerse en las deliberaciones y votaciones de aquellos casos que lo vinculan a un conflicto de interés. Los componentes de este estándar contemplan lo siguiente: 1) Aprobar política de manejo de conflicto de interés, 2) Mantener comunicación y abstención de los directores en caso de conflictos, 3) supervisar la política de conflicto de interés, 4) Administrar, por parte del órgano de dirección, los conflictos de interés que surjan en su interior. Asimismo, para los primeros tres componentes mencionados anteriormente, la herramienta adecuada es el documento de constitución, reglamento del órgano y/o código de ética. Y para el cuarto estándar se hace referencia a la herramienta de Reglamento del órgano de Dirección o comité de auditoría, código de ética y/o política de conflicto de interés.				

<p>Estándar 39: Operaciones con partes vinculadas</p>	<p>Establece la responsabilidad del órgano de gobierno de la creación de políticas para la valoración, aprobación y revelación de operaciones entre partes vinculadas, de conformidad con el mercado; y la obligación por parte de los directores, los miembros de las instancias de supervisión o fiscalización, el Ejecutivo Principal y la Alta Gerencia de comunicar todas las operaciones directas e indirectas que mantengan entre ellos o cualquier otro grupo de interés.</p> <p>Los componentes de este estándar: 1) Políticas aprobadas para el manejo de las relaciones con partes vinculadas; 2) Obligación de, los directores, los miembros de las instancias de supervisión o fiscalización, el Ejecutivo Principal y la Alta Gerencia, de comunicar a la Organización sobre las relaciones directas e indirectas que mantengan entre ellos, con la Organización, Socios o Asociados, Ejecutivo Principal, Alta Gerencia, proveedores, clientes o cualquier otro Grupo de Interés. Y sus herramientas son: 1) Documento de constitución y/o reglamento del Órgano de Dirección y b) Documento de constitución, reglamento del órgano de dirección y/o política de operaciones con partes vinculadas.</p>				
<p>Estándar 40: Canales de denuncia</p>	<p>Los canales de distribución consisten en establecer mecanismos para recibir denuncias relacionadas al comportamiento ilegal o antiético, garantizando la confidencialidad del denunciante, a través del responsable designado por el Órgano de Dirección cumpliendo el principio de independencia de dicho órgano. Los canales de denuncia deben estar contenidos en el Código de Conducta, la cual funciona como su herramienta.</p>				
<p>Pilar VI: Transparencia y comunicación</p>					
<p>Estándar 41: Política de información</p>	<p>Documento en el cual se definen de forma clara, ordenada e integral los lineamientos y criterios para la clasificación, manejo y difusión de la información que la organización genera o recibe, aprobado por el órgano de Dirección, el cual debe de contener como mínimo: a) Criterios para la clasificación del carácter confidencial o reservado de la información. b) Delimitación y asignación de responsabilidades. c) Pautas para el manejo de información confidencial o reservada. d) Definición de medios y procedimientos para la difusión diferenciada de información a los Grupos de Interés. e) Procedimiento para la supervisión del cumplimiento de la política de información. La organización debe de definir al responsable y los medios para atender las solicitudes de información de sus Grupos de interés, instancia claramente difundida. La herramienta que permitirá su implementación es la Política de Información o cualquier documento interno aprobado por el Órgano de Gobierno de Dirección.</p>				

Estándar 42: Información de acceso público	Este estándar se refiere a que la Organización debe difundir, a través de su página web u otros medios de acceso público, los siguientes elementos: a) Objetivos de la organización, b) Documento de Constitución. c) Estructura de propiedad y organización. d) Hojas de vida, perfiles y criterios para la remuneración de los miembros del Órgano de Dirección, el Ejecutivo Principal y la Alta Gerencia. e) Reglamentos del órgano máximo y del Órgano de Dirección. f) Pertenencia de sus directores a Órganos de Dirección de otras organizaciones. g) Memoria anual o informe de gestión e informe anual de Gobernanza. h) Factores de riesgo que podrían afectar la operación de la organización. i) Información necesaria para la contratación de sus productos o servicios (costo del producto, periodo de vencimiento, entre otros). La Política de Información o cualquier documento interno aprobado por el Órgano de Gobierno de Dirección funcionarán como su herramienta.				
Estándar 43: Transacciones entre particulares	Se refiere a que la Organización debe presentar informes sobre transacciones entre partes relacionadas donde detalle los parámetros acordados en cuanto a tasas, plazos y garantías. Estas operaciones son aprobadas por el Órgano de Dirección. La herramienta a utilizar son los Informes sobre acuerdos de operaciones entre partes relacionadas.				
Estándar 44: Transparencia contractual	La Organización tiene como política que las condiciones en las que se contratan los productos o servicios sean explicadas a los clientes con la máxima claridad. Ello implica informar de manera sencilla, pero rigurosa, de todos los aspectos relacionados con la contratación y que puedan tener implicaciones en la relación del cliente con la entidad, prestando especial cuidado en no incurrir en explicaciones complejas o tecnicismos que dificulten su comprensión. A su vez la Organización se pone especial cuidado en la redacción de los contratos financieros, los cuales aplican los mejores estándares internacionales en la materia, y en particular no contemplan cláusulas y condiciones carentes de equidad o que incluyan cobros aleatorios y/o facultades de decisión e interpretación unilateral. La Política de información aprobada por el Órgano de Dirección o Normativa Interna funciona como su herramienta.				
Estándar 45: Informe anual de Gobernanza	La Organización tiene el compromiso de elaborar un informe anual sobre el cumplimiento de Buenas Prácticas, permitiendo una importante evaluación en la gestión de la Organización. El contenido del documento es responsabilidad del Órgano de Dirección quien puede establecer como instancia previa el análisis por parte de alguno de sus comités. El Informe anual de Gobernanza debe contener como mínimo; a) Reseña del estado de cumplimiento de estándares de Gobernanza, b) El desarrollo de actividades relacionadas a la adopción de Buenas Prácticas, c) Una sección específica que reseña la gestión y resultados de desempeño social, y d) Una sesión que describa las dimensiones complementarias relacionadas a la promoción de la sostenibilidad de la entidad. La Política o Normativa Interna aprobada por el Órgano de Dirección estableciendo adopción de Buenas prácticas funciona como su herramienta.				

Muchas gracias por su colaboración!