

Guía gobernabilidad iram - CERISE

Herramienta de análisis de la gobernabilidad de una institución microfinanciera

Una visión práctica de la gobernabilidad en microfinanzas

La perennidad de las instituciones microfinancieras (IMF) requiere no solamente de la viabilidad financiera y de la adaptación a los marcos regulatorios existentes, sino también de una organización interna transparente, eficaz y aceptada por todos los actores implicados en la institución. Apoyándose en experiencias de IMF y redes sociales, la guía operacional de análisis de la gobernabilidad IRAM-CERISE brinda marcos de lectura funcionales para ayudar las IMF (1) en el diagnóstico global de la gobernabilidad y (2) en la reflexión sobre los retos recurrentes de la gobernabilidad.

(1) Manejo de un diagnóstico de la gobernabilidad

- *¿Quién tiene el poder de decisión?* Identificar el conjunto de actores que intervienen en el proceso de decisión apuntando eventualmente la distancia entre la organización teórica y la práctica real.
- *¿Cómo se ejerce ese poder?* Entender los mecanismos que orientan las decisiones de la institución y analizar sus fortalezas y debilidades.
- *¿Qué modos de gestión de las disfunciones y de las crisis?* Evaluar la capacidad de una institución a enfrentar las tensiones y obstáculos que tendrá que superar en situaciones decisivas.

(2) Puntos claves para superar los desafíos de la gobernabilidad

- *Las decisiones estratégicas de una IMF:* definir su misión, crear una estructura de financiamiento adaptada, determinar el grado de participación de los actores, elaborar un modelo jurídico adecuado, establecer el nivel de descentralización adecuado.
- *Los mayores riesgos de la gobernabilidad:* evitar el desvío de misión, controlar su crecimiento, conciliar intereses divergentes, adaptar continuamente el modelo de gobernabilidad, garantizar su inserción en el contexto.

El fruto de un trabajo de intercambios y capitalización de experiencias

Esa guía fue realizada partiendo de la experiencia concreta de CERISE en el apoyo a cuatro instituciones microfinancieras diversas por su naturaleza, historia y contexto de intervención: CVECA (Malí), PPPCR (Burkina-Faso), CRG (Guinea) y AMRET (Camboya). Esas instituciones fueron marcadas por sus tomas de decisión distintas que las llevaron a resultados contrastados.

La comparación de esos estudios de caso, ulteriormente completados por la experiencia de diversos colaboradores, en particular el FIDA y la GTZ, permitió resaltar, más allá de sus singularidades, una base común de la gobernabilidad que constituye un factor decisivo de su éxito o fracaso. Nutriéndose de esas experiencias acumuladas, un trabajo asiduo de tres años (2002-2005) enriquecido por aportes exteriores, intercambios y discusiones, permitió la creación de un cuadro de análisis y de ayuda para la toma de decisión que es el eje central de esta herramienta.

Un enfoque global sobre los actores y su poder de decisión

Uno de los objetivos de la guía es superar la visión clásica de la gobernabilidad en microfinanzas que se concentra en el organigrama formal y las relaciones entre consejo directivo y una gerencia.

Ese conjunto toma en cuenta el conjunto de los protagonistas: accionistas y dirigentes, pero también salarizados, clientes, directivos, bancos socios, donantes, Estado, operadores, etc. a fin de analizar su papel en la toma de decisiones estratégicas y operacionales. Concilia además el enfoque económico/de gestión que analiza la gobernabilidad en términos de eficiencia en la toma de decisión con el enfoque político/ético que se concentra sobre los aspectos estratégicos, de legitimidad y de integración en el contexto.

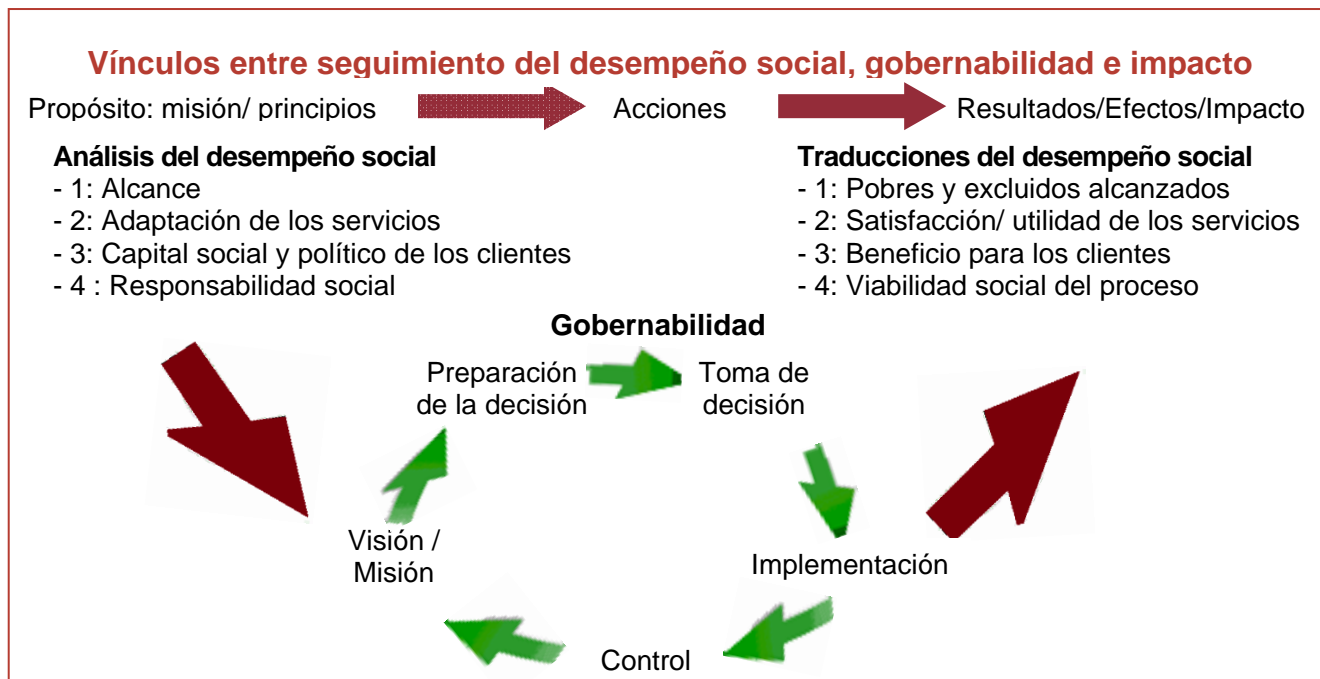
Las aplicaciones

Esa guía es una herramienta operacional utilizable por las IMF u operadores, donantes, reguladores que apoyan a las IMF. Tiene como propósito principal mejorar la eficacia de las operaciones y fortalecer la coherencia entre misión y acción. La gobernabilidad depende de una base común: una visión estratégica compartida, una información confiable, mecanismos de toma de decisión claros, una coherencia entre la capacidad técnica y el nivel de responsabilidad, instancias de control efectivo, una gran reactividad frente a las disfunciones. Sin adoptar un enfoque de tipo "buenas prácticas", esa guía resalta la diversidad de las situaciones y propone pautas para construir esa base común.

- La guía sirve de base para la reflexión interna de las instituciones microfinancieras que pueden utilizarlo de forma autónoma para orientar su estrategia. Está disponible en acceso directo y gratuito desde los sitios Internet de CERISE y del IRAM.
- Se utiliza también en el marco de capacitaciones a las IMF a fin de fomentar la capitalización de habilidades de análisis de la gobernabilidad para los actores de las microfinanzas. Un curso sobre gobernabilidad será probablemente arrancado en el marco del CAPAF en colaboración con el FIDA (www.capaf.org). El IRAM propone también apoyos hacia las IMF como partes del programa Gouvernail (http://www.iram-fr.org/documents/gouvernail_fr.pdf).

Una apertura hacia la gobernabilidad del desempeño social

El fortalecimiento del desempeño social a través del análisis de la gobernabilidad de las instituciones constituye una de las posibilidades fructíferas de aplicación de esa guía. En esa perspectiva, la herramienta gobernabilidad permite a las IMF concebir e implementar mecanismos que aseguran la coherencia entre diferentes aspectos de su misión social y las acciones realizadas. Así en cuanto a la estrategia de alcance por ejemplo, la IMF podrá verificar con el análisis de la gobernabilidad las fortalezas y debilidades que influyen sobre su impacto: ¿Los actores tienen una visión compartida de la estrategia de alcance? ¿La información está disponible sobre el perfil de los clientes? ¿Las decisiones operativas favorecen un alcance efectivo? ¿Los agentes de crédito tienen la competencia y motivación para atender a la clientela meta? ¿El control permite verificar la implementación de la estrategia de alcance?



Para más información, ver los sitios de CERISE y del IRAM:

CERISE	00 33 (0) 1 40 36 92 92	www.cerise-microfinance.org	cerise@globenet.org
IRAM	00 33 (0) 1 44 08 67 67	www.iram-fr.org	iram@iram-fr.org

iram

CERISE



gtz