

# GIF | GOBERNANZA E INCLUSIÓN FINANCIERA

GOBERNANZA DE LA INCLUSIÓN FINANCIERA DIGITAL

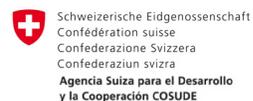


Cooperativa de Ahorro, Crédito y Servicios Múltiples ASPIRE, INC

Co-ejecutado por:



Financiado por:



## LEGADO CON BASE EN LAS BUENAS PRÁCTICAS

### Velando por cumplir la misión institucional

La Cooperativa de Ahorro, Crédito y Servicios Múltiples ASPIRE, INC (COOP-ASPIRE) es una organización que tiene su génesis en la búsqueda de nuevos horizontes para que hombres y mujeres emprendedores desplieguen su potencial creativo y productivo, a favor de ellos, de sus familias y del entorno comunitario en el que viven.

Su nacimiento mismo se enmarca en la decisión de los miembros de la Asociación para Inversión y Empleos, Inc. (ASPIRE) de reinventar modelos institucionales de servicios comunitarios incluyentes, sostenibles en el tiempo y con un impacto positivo en la vida de los participantes. De esa manera se intenta ir más allá de los límites estrictos de los servicios micro financieros, avanzando hacia la adopción plena de los principios y filosofía del cooperativismo.

COOP-ASPIRE busca crear oportunidades para que miles de dominicanos y dominicanas se inserten en la vida productiva con niveles crecientes de dignidad.

## INFORMACIÓN GENERAL

### LOCACIÓN:

Santo Domingo, República Dominicana

### ZONAS GEOGRÁFICAS - SUCURSALES

32 sucursales, de las cuales 5 están ubicadas en las áreas rurales del país.

Oficinas en Santo Domingo: Oficina Central, Villa Consuelo, Herrera, Pedro Brand, Los Alcarizos 1 y 2, Villa Mella, La Mina, Los Frailes, Sabana Pedida, Guaricano.

Oficinas Zona Sur: Haina, San Cristóbal 1 y 2, Villa Altigracia, Azua y San Juan

Oficinas Zona Norte: Santiago, Villa González, La Vega, Bonao, Puerto Plata, Sosua, Imbert y Jarabacoa.

Oficinas Zona Este: San Pedro de Macoris 1 y 2, La Romana, Villa Hermosa, Consuelo, Hato Mayor y El Seibo.

### COMITÉ DE GOBERNANZA:

María Vásquez - Presidenta Consejo de Administración

Orlando Tiburcios - Presidente del Consejo de Vigilancia

Oscar Paniagua - Presidente del Comité de Crédito

Firo Cuellar - Socio Pleno electo por Asamblea de Socios.

Daniel Rodríguez - Socio Pleno electo por Asamblea de Socios

### CANTIDAD DE PRESTATARIOS (Dic 2018)

45 000

Mujeres 66%

### CARTERA (Dic 2018)

Cartera Neta US\$ 32.300.000

Crédito Promedio US\$ 849.00



La cooperativa fue incorporada mediante el decreto No. 61-13 de fecha 28 de febrero de 2013, inició sus operaciones formalmente el 1 de julio del mismo año.

El enfoque de sus servicios de manera prioritaria va a propietarios y propietarias de micro y pequeñas empresas, concilios e iglesias de profesión cristiana, centros educativos privados y empleados de instituciones públicas y privadas.

### CONSULTORA CAPACITADORA:

Martha Regina Silva Mendieta

### DURACIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO GIF

18 meses

### FECHA DEL TALLER INICIAL y CONSTITUCIÓN DEL COMITÉ DE GOBERNANZA

22 de marzo del 2017

### DIAGNÓSTICO

Fecha de aprobación Ex Ante: 18 de junio 2017

Puntaje de inicio: 53%

Fecha de aprobación Ex Post: 13 de noviembre 2018

Puntaje de cierre: 80.2%

### Redes a las que pertenece:

Red Centroamericana y del Caribe de Microfinanzas (REDCAMIF), Red Dominicana de Microfinanzas (REDOMIF), Opportunity Internacional, Asociación de Instituciones Rurales de Ahorro y Créditos, Inc (AIRAC), Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito y Afines, Inc (FENCOOP) y Consejo Nacional de Cooperativas (CONACOOOP)

### Ente Regulador:

Instituto de Desarrollo y Crédito Cooperativo (IDECOOP)

# ACOMPAÑAMIENTO GIF

El proceso de acompañamiento del Proyecto Gobernanza e Inclusión Financiera (GIF) en COOP-ASPIRE se inició estableciendo la contraparte institucional con la formación de un Comité de Gobernanza, a fin de institucionalizar y trabajar en función de alcanzar una gobernanza efectiva en la Cooperativa. El trabajo de dicho Comité ha permitido que los órganos de gobierno no sean unas islas, sino que ha logrado la unificación en sus diferentes responsabilidades.

El acompañamiento GIF a solicitud de la Cooperativa se extendió por 6 meses adicionales, con el propósito de poder difundir y poner en práctica las herramientas del Proyecto, y facilitar la apropiación de todos los miembros de los Órganos de Dirección y Control de la Cooperativa.

La experiencia fue calificada como excelente, en primer lugar, se realizó una evaluación para determinar la situación en que se encontraba la cooperativa, determinando tanto el porcentaje de ejecución y, las políticas y procedimientos aprobados y documentados. En segundo lugar, se realizó una orientación y entrenamiento, determinando el plan de acción junto con el Comité de Gobernanza. En tercer lugar, se documentaron los procesos y procedimientos, y posteriormente se aprobaron políticas.

El avance en la estructura y ordenamiento de la Cooperativa con el apoyo del Proyecto, a través de la definición de reglamentos, políticas y manuales a nivel de los órganos de dirección y control, y de las diferentes áreas de gestión, han definido las pautas y las estrategias para lograr una mayor profundización y alcance a las personas excluidas del sistema financiero nacional que son la población objetivo de la Cooperativa.

Después de la realización del Diagnóstico ex ante y como parte del plan de potenciación de la gobernanza se priorizaron los siguientes pilares:

- ✓ Derechos de Propiedad
- ✓ Órgano de Dirección
- ✓ Gestión (principalmente estándar compromiso con los clientes y trato responsable al personal)
- ✓ Cumplimiento y Gestión de Riesgos
- ✓ Ética y Conflicto de Interés

En el proceso de implementación de su plan de potenciación de la gobernanza COOP-ASPIRE priorizó 30 estándares comprendidos en esos 5 pilares, en dicho trabajo se alcanzó una mejora del 26,8% en su calidad de gobernanza (39 puntos porcentuales de mejora asociado a la dimensión formal y 16 puntos porcentuales en la dimensión factual).

En ese proceso se alcanzó los logros siguientes:

- ✓ Reglamento de Asamblea General de Socios
- ✓ Código de Ética
- ✓ Reglamento de Consejo de Administración
- ✓ Reglamento del Consejo de Vigilancia
- ✓ Reglamento del Comité de Crédito
- ✓ Reglamento del Comité de Gobernanza
- ✓ Reglamento del Comité de Compensaciones
- ✓ Reglamento del Comité de Riesgos
- ✓ Reglamento del Comité de Cumplimiento
- ✓ Reglamento del Comité de Auditoría
- ✓ Política de Compensaciones de los Órganos de Dirección y Control
- ✓ Política de Crédito
- ✓ Política de Conflicto de Interés
- ✓ Política de Administración y Gestión de Riesgos
- ✓ Política de Operaciones
- ✓ Manual de Cumplimiento.
- ✓ Política de Control Interno
- ✓ Política de Gestión Humana
- ✓ Política de Distribución de Excedentes
- ✓ Política de Inversiones
- ✓ Política de Auditoría Interna y Externa

Algunos aprendizajes que ha dejado el Proyecto GIF a nivel de Órganos de Gobierno:

- Mayor y mejor comunicación entre los Órganos de Dirección.
- Establecimiento de relaciones de interdependencia entre los Órganos de Dirección y Control.
- Apropiación más efectiva del rol, papel o responsabilidad de cada miembro de los Órganos de Dirección y Control, para velar por la eficiencia y, el desempeño social y financiero de la Cooperativa, tanto en crecimiento, rentabilidad como en control y enfoque hacia el cumplimiento de los objetivos sociales.
- Definición de una estructura efectiva y eficiente de la Cooperativa.

## LECCIONES APRENDIDAS



### INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA GOBERNANZA FOMENTA REGLAS CLARAS Y TRANSPARENCIA

Los órganos de gobierno de la cooperativa se han enfocado en la elaboración de sus reglamentos y políticas a fin de establecer reglas claras, que permitan promover la institucionalización de las mejores prácticas en pro de la sostenibilidad y, la mejora en la toma de decisiones y procesos internos de COOP-ASPIRE. Los instrumentos y las herramientas desarrolladas durante la implementación del Proyecto GIF han sido definidos sobre la base de las normas y reglamentaciones nacionales y las mejores prácticas reconocidas a nivel internacional, lo que promueve en la Cooperativa mejores niveles de cumplimiento y de sostenibilidad.



### TRANSICIÓN DE LO FACTUAL A LO FORMAL

La cooperativa a nivel general realizaba practicas adecuadas en la toma de decisiones y en algunos casos en el manejo de sus operaciones, hábitos y costumbres que se fueron desarrollando, y que de forma repetitiva y constantes permanecían en todas las instancias de la institución (factual); esta forma de administración y de toma de decisiones les resultaba efectiva dado que los miembros de los órganos de dirección y control desde la fundación de la cooperativa eran las mismas personas, con la responsabilidad y el compromiso de procurar el crecimiento y el desarrollo de COOP-ASPIRE, no obstante con el ingreso del Proyecto GIF, los entrenamientos y la apropiación de la metodología, los miembros comprendieron que los procesos y las prácticas factuales cuando existen cambios en los miembros de los órganos, pese a las buenas intenciones, pueden continuarse o desaparecer. Para los miembros de los Órganos comprender y enfocarse en escribir sus propias reglas y aprobarlas dando pasos a la formalidad constituyó una las lecciones de mayor relevancia durante el acompañamiento, establecer el marco regulatorio de acción de la institución da la pauta para la continuidad de los objetivos y el cumplimiento de la misión, así como el desarrollo de una institución con procesos claramente definidos y de estricto cumplimiento genera seguridad y confianza en la continuidad y sostenibilidad de la cooperativa.



### VINCULACIÓN ENTRE HERRAMIENTAS Y VOLUNTAD INSTITUCIONAL

En el proceso de ejecución del Proyecto GIF, los miembros de los órganos de gobierno pudieron constatar que las herramientas para la institucionalización de la gobernanza son relevantes y trascendentales, no obstante, la elaboración y la implementación de las mismas deben estar vinculadas a la voluntad e intencionalidad institucional, cada uno de los miembros de los órganos de gobierno y de los socios que aspiran a integrarse a los mismos deben mostrar interés y voluntad de cambio, que permita llevar a la implementación adecuada de cada uno de los instrumentos y herramientas desarrolladas durante las fases de acompañamiento del Proyecto.



### ✓ DELIMITACIÓN DE FUNCIONES E IMPORTANCIA DE DEFINICIÓN DE ROLES

Durante la implementación del Proyecto GIF, los miembros de los diferentes Consejos de la cooperativa pudieron definir sus roles y delimitar su ámbito de acción, fue relevante el esclarecimiento en cuanto a las funciones y responsabilidades del Consejo de Vigilancia y su vinculación directa con auditoría interna, así como las responsabilidades de los diferentes comités de apoyo al Consejo de Administración. La definición de roles es de suma importancia en este tipo de organización, constituida por órganos colegiados en los cuales las decisiones se toman por mayoría. La delimitación de funciones en cuanto a los ámbitos estratégicos propios del Consejo de Administración y los temas operativos propios de la Gerencia General fueron puntos de aprendizaje importantes para la institución.

### ✓ ACCIONES PARA LA INCLUSIÓN FINANCIERA

COOP-ASPIRE ha desarrollado un plan de mejora basado en el análisis del cumplimiento de su misión, se ha practicado una evaluación de desempeño social y un plan de mejora que incluye el relacionamiento con los grupos de interés, considerando las mejores prácticas de la STPF incorporadas en el Manual de Gobernanza, así como la definición de indicadores sociales que fueron agregados en el plan estratégico de la Cooperativa.



Entrega del Certificado de Mejora de la Calidad de Gobernanza en FOROMIC (Barranquilla, octubre de 2018)