

# GIF | GOBERNANZA E INCLUSIÓN FINANCIERA

GOBERNANZA DE LA INCLUSIÓN FINANCIERA DIGITAL



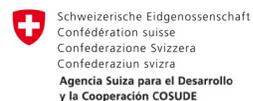
Cooperativa de Ahorro y Crédito  
**San Antonio**  
COOPEFACSA R.L

Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondo  
Campesino de San Antonio R.L.

Co-ejecutado por:



Financiado por:





## BUENA GOBERNANZA E INCLUSIÓN FINANCIERA

### Factores clave para profundizar el alcance con sostenibilidad

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondo Campesino de San Antonio R.L. (COOPEFACSA) se rige por la Ley General de Cooperativas, según Decreto N° 499 publicado en la Gaceta Oficial de 26 de enero de 2005 y su Reglamento emitido mediante Decreto N° 16-2005, aprobado en 10 de septiembre de 2007 y publicado en la Gaceta N° 174 de 11 de septiembre de 2007. Además, la Cooperativa cuenta con sus Estatutos aprobados en Asamblea de Delegados en Acta N° 17 de 18-09-2009, aprobados y registrados bajo la Resolución N° 326-2009, Folio: 82 por el Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP).

COOPEFACSA es una cooperativa con enfoque al sector rural, con amplio portafolio de servicios y posicionada en la zona sureste de Nicaragua, que propicia el empoderamiento de sus asociados y su mejoría socio económica con responsabilidad ambiental.

COOPEFACSA tiene como misión contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados y asociadas, gestionando recursos para brindar servicios financieros, ágiles, oportunos, competitivos, con calor humano y responsabilidad ambiental, mediante el fomento de una cultura de cooperativismo.

Las principales actividades de sus clientes son:

- Café
- Ganado
- Granos básicos
- Comercio
- Servicios.

## INFORMACIÓN GENERAL

### LOCACIÓN:

Nueva Guinea, Nicaragua

### ZONAS GEOGRÁFICAS - SUCURSALES

3 Sucursales con atención en áreas urbanas y áreas rurales:

Nueva Guinea, Rama, Muelle.

### COMITÉ DE GOBERNANZA:

Bacilio Téllez - Presidente del Consejo

Adela Báez Solórzano - Gerente General

Gregoria Montoya - Cumplimiento

### CANTIDAD DE PRESTATARIOS (31 de diciembre de 2018)

4.605

Mujeres: 54,42%

Área rural: 60%

### CARTERA (31 de diciembre de 2018)

U\$D 8.277.630

### CONSULTOR CAPACITADOR:

Roberto José Brenes Baltodano



Actividad productiva prestatarios FACSA

Los servicios que ofrece a sus clientes son:

- Crédito personal
- Crédito al sector comercio
- Crédito al sector ganadero
- Crédito al sector agrícola
- Crédito mejora de vivienda
- Ahorro preferencial
- Ahorro a plazo
- Ahorro futuro
- Ahorro navideño
- Ahorro institucional
- Ahorro prendario
- Remesas
- Mesa de cambio.

### DURACIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO GIF

15 meses

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

18 de septiembre de 2017

### DIAGNÓSTICO

Fecha de aprobación Ex Ante: 18 de enero de 2018

Puntaje de inicio: 28%

Fecha de aprobación Ex Post: 5 de febrero de 2019

Puntaje de cierre: 73,80%

### Ente Regulador:

Ministerio de la Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA)

## ACOMPAÑAMIENTO GIF

El proceso de acompañamiento GIF, que tuvo una extensión adicional de 3 meses para no dejar pendiente de aprobación temas trabajados, se inició con un examen de la situación institucional en materia de gobernanza, mediante el Diagnóstico ExAnte COOPEFACSA se dio cuenta que tenía muchas prácticas que no estaban formalizadas, así como la existencia de temas que no se estaban considerando importantes para la buena gobernanza.

El acompañamiento permitió encontrar soluciones prácticas para poder cerrar esas brechas que existían en la institución, permitió encontrar salidas y alternativas tomando como base todo el soporte de las herramientas que brindó el Proyecto de Gobernanza e Inclusión Financiera.

Dicho acompañamiento fue una experiencia distinta, como institución COOPEFACSA valoró el acompañamiento en sí, pero valoró más aún que los actores fueran ellos mismos, los que fueron construyendo el proceso en cada uno de los pasos y eso los dejó más fuertes como cooperativa. En definitiva fue un proceso de aprendizaje, que por supuesto generó presión interna a su flujo de trabajo y en medio de los inconvenientes que se presentaban por el contexto socio político y otras eventualidades, lograron coordinar y avanzar, presencial y virtualmente, con mucha flexibilidad recíproca para trabajar, entendimiento y adecuación a las circunstancias, entendiendo la cultura organizacional de la cooperativa, y buscando cómo ésta encajaba en el fortalecimiento normativo que se estaba realizando, un reto que fueron construyendo juntos.

La experiencia, el aprendizaje y la instalación del Comité de Gobernanza en la cooperativa se convirtió en uno de los pasos más importantes en este proceso de transformación de COOPEFACSA, su rol activo garantizó que continúen el proceso de la mejora continua.

El primer aporte del Comité de Gobernanza para la cooperativa fue el apropiarse de las herramientas que el Proyecto GIF ofrece, y al mismo tiempo la búsqueda de soluciones para lograr cerrar las brechas que fueron encontradas al inicio, la organización del trabajo, la búsqueda de apoyo externo y sobre todo la coordinación con el Consejo para buscar cómo avanzar en el proceso.

Hoy la cooperativa está más fortalecida no solo por las mejoras al marco normativo, sino también porque se cuenta con una instancia que ayudará a cuidar la gobernanza, reportando al Consejo de forma mensual, por lo tanto, hay un horizonte distinto y el Comité de Gobernanza se convirtió en un apoyo importante para llevar adelante el proceso de mejora que es continuo.

Durante el acompañamiento GIF con el Comité de Gobernanza y el Consejo de Administración, hubo un esfuerzo adicional a nivel institucional para lograr avanzar con el trabajo operativo, el cumplimiento de metas y la revisión de todos los documentos que se estaban analizando. Ver los resultados de cierre generaron una gran satisfacción, queda la puesta en práctica y la continuidad de todos los cambios realizados, continuar de forma sistemática con la práctica de incluir el seguimiento a la gobernanza de forma mensual y tomar acciones que permitan mejorar de forma permanente para el bien de los socios y se continúe el crecimiento de forma sostenible y con mayor profundidad.

COOPEFACSA decidió trabajar con todos los pilares:

- ✓ Derechos de Propiedad
- ✓ Órgano de Dirección
- ✓ Gestión
- ✓ Cumplimiento y Gestión de Riesgos
- ✓ Ética y Conflicto de Interés
- ✓ Comunicación y Transparencia de Información.

En el proceso de mejora de la gobernanza e inclusión financiera en COOPEFACSA se trabajó de manera integral con 34 estándares establecidos por el Proyecto GIF, en los cuales se alcanzó una mejora del 44,8% en la calidad de su gobernanza (55 puntos porcentuales de mejora asociado a la dimensión formal y 31 puntos porcentuales en la dimensión factual).

COOPEFACSA está ahora más consciente de la importancia de que todas sus decisiones y acciones cuenten con un marco de referencia que brinde un horizonte alineado con su visión y su misión. Muchas acciones y decisiones que se tomaban de forma factual hoy ya cuentan con un soporte normativo, lo que facilita un marco de referencia obligatorio de las acciones, pasar de lo factual a lo formal y entender su importancia en la vida organizacional y su impacto en las decisiones.

Los principales resultados de este proceso en COOPEFACSA se resumen en los siguientes puntos:

**1.** El mayor aprendizaje y éxito del proceso fue la concientización de parte del Consejo de Administración y Comité de Gobernanza sobre la importancia de la formalidad para la conducción, direccionamiento e implementación de una buena gobernanza.

**2.** La instalación del Comité de Gobernanza es uno de los pasos más importantes en este proceso de transformación de COOPEFACSA.

**3.** La formalización de la aprobación y el monitoreo de la estrategia corporativa por parte del Consejo, junto con su proceso de autoevaluación del Órgano de Dirección.

**4.** Transparencia de la gestión del Consejo de Administración como la creación del Comité de Retribución y la creación del Reglamento de Retribución del Órgano de Dirección.

**5.** Creación de un plan de sucesión que permitirá que la cooperativa pueda gestionar de forma planificada y contingente sus puestos clave y críticos, evitando impactos negativos en la operatividad del negocio.

**6.** Se ha potenciado el rol y la responsabilidad del ejecutivo principal en la ejecución y la implementación de las prácticas de gobernanza y, en la ejecución y monitoreo operativo del avance de toda la estructura operativa que se ha creado.

**7.** Se dejan las bases para una mejor relación e inclusión financiera con la creación de la política de relacionamiento de grupo de interés.

**8.** Implementación de la normativa de gestión integral de riesgo y la activación del Comité de Riesgo se convierte en un reto importante que debe ser retomando a lo inmediato.

**9.** Es importante que COOPEFACSA pueda cerrar las brechas encontradas en el pilar Ética y Conflicto de Interés, ya que la debilidad en este pilar puede impactar negativamente en la institución a pesar de las mejoras notables realizadas.

**10.** El Consejo de Administración y el Comité de Gobernanza tuvieron una dinámica de coordinación muy activa sobre todo en la etapa final de revisión de las nuevas herramientas y cambios propuestos.

**11.** Se ha dejado un nuevo plan de gobernanza que contempla el cierre de brechas pendientes, la primera tarea, estratégica al respecto es la integración en agenda del seguimiento al plan de gobernanza.

El impacto del acompañamiento GIF sobre la inclusión financiera ha sido muy positivo, en la primera etapa del diagnóstico inicial realmente no fue agradable ver brechas tan grandes en la gobernanza, como todo proceso al asimilar las actividades, reuniones y discusiones, se replanteó la forma de trabajo y se buscó apoyo externo. Pasar de lo factual a lo formal brinda tranquilidad para todos, entender cómo las decisiones afectan a los grupos de interés y cómo la formalidad puede ayudar a seguir con una mejor visión para profundizar los servicios financieros en las zonas rurales y la mejora de la vida de los socios, con la formalidad se evita tomar decisiones basadas en criterios personales, que puedan afectar a la cooperativa.



Comité de Gobernanza COOPEFACSA

## LECCIONES APRENDIDAS



### INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA GOBERNANZA

El proceso de implementación del proceso de gobernanza implicó mayor coordinación e interacción entre el ejecutivo principal y el órgano de dirección, este proceso generó discusión y reflexiones sobre la necesidad evidente de fortalecimiento de los aspectos operativos de la cooperativa, es decir, pasar de lo factual a lo formal.

El entendimiento de que la gobernanza ve a la cooperativa como un todo integral y cómo la toma de decisiones bajo un marco regulado formal ayuda a una mejor comunicación en todos los niveles. En todo el proceso se pudo observar cómo la integración de nuevas herramientas, que formalizaban prácticas en la cooperativa, generaban mayor claridad para el trabajo.



### AGENDA DE TRABAJO DEL ÓRGANO DE DIRECCIÓN Y EJECUTIVO PRINCIPAL

La implementación del Proyecto GIF logró reflexiones importantes en la agenda de trabajo del Órgano de Dirección y del Ejecutivo Principal, dado que el proceso permitió incorporar en la cooperativa un enfoque integral de gestión como organización, no solo el enfoque a la gestión de las operaciones crediticias y pasivas, sino también a la operatividad integral de la cooperativa y sus diferentes mecanismos para lidiar y enfrentar los retos operativos y estratégicos que se presentan, incorporar en la agenda el seguimiento a los temas de gobernanza y lo que esto conlleva fue un proceso que se fortaleció en la cooperativa.



### ACTIVACIÓN Y FORMALIZACIÓN DEL COMITÉ DE RIESGO

El contexto sociopolítico bajo el cual se desarrolló el Proyecto GIF y el resultado del proceso mismo de mejora de la gobernanza hizo evidente para la cooperativa la necesidad de activar el Comité, de formalizar sus integrantes y mejorar sus herramientas, gracias al proceso de gobernanza el Órgano de Dirección logró redefinir sus indicadores de riesgo y dejar activos a los miembros del Comité de Riesgo, un paso importante en la gestión integral de la cooperativa considerando el ambiente de incertidumbre sociopolítico que todavía se mantiene en Nicaragua.

El proceso de fortalecimiento de la gobernanza permitió entonces entender la importancia de contar con los mecanismos que permitan a la cooperativa velar por el futuro organizacional en el corto, mediano y largo plazo.



### HACERSE CONSCIENTE DE LA APROBACIÓN Y MONITOREO DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

El estándar de funciones y competencias ha permitido tener mayor claridad y permite formalizar las líneas de acción que el Consejo tiene para el direccionamiento de la buena marcha de la cooperativa. Un elemento importante que deja un aprendizaje es hacerse consciente de la aprobación y monitoreo de la estrategia corporativa, el cómo se llega a cumplir la meta, no solo el hecho de tener un presupuesto de metas de colocaciones, crecimiento de depósitos y control de la mora, si no el cómo se logra y definir las actividades para lograrlo.

### ✓ ÓRGANO DE DIRECCIÓN

La retribución del Órgano de Dirección fue un tema de discusión abierta, dado que, aunque ya había una práctica de cómo se fijaba la retribución no estaba normada ni escrita en ningún lugar, este proceso permitió transparentar la práctica que, aunque fue ratificada por la Asamblea, era una práctica que podía cambiarse en cualquier momento y que no dejaba precedentes del cómo y el por qué para los nuevos miembros del Consejo de Dirección en futuras elecciones. Con esta normativa las reglas quedan escritas y claras para diferentes grupos de interés, y se evita que se tomen decisiones solamente basadas en el criterio de una persona y/o de un nuevo Consejo.

Por otro lado, la evaluación del Órgano de Dirección deja el aprendizaje que se necesita realmente ver cuál fue el rol institucional en el seguimiento y la implementación de la estrategia, cuáles fueron los puntos fuertes y cuáles las áreas de mejora y que esto pueda permitir mejorar y re direccionar las acciones, los planes y las estrategias como Órgano de Dirección. Hacer un alto en el camino para mejorar nuestra influencia en el cumplimiento de las metas, objetivos, visión y misión de la cooperativa por el bien de todos los socios que han depositado su confianza en la gestión y a quienes la cooperativa se debe para lograr los resultados esperados.

### ✓ PLAN DE SUCESIÓN

Por un lado está el rol del Consejo de Administración para dar seguimiento a la ejecución de la estrategia y planes de acción que son responsabilidad del Ejecutivo Principal, estrategias y planes de acción que cruzan la gobernanza, por lo que el Ejecutivo Principal además de buscar los resultados de negocio debe garantizar los resultados en la gestión de la gobernanza, lo que permite un equilibrio que fortalece las acciones para el largo plazo en la cooperativa, sus socios y todos los grupos de interés.

El contar con un plan B ante posibles contingencias y el planear ese plan en la sucesión, permitió reflexionar sobre los puestos clave y críticos para la operación de la cooperativa, esto permite tener una visión anticipada de la gestión de la cooperativa, y permite poder planear y anticipar imprevistos que generan un estrés innecesario en el flujo de trabajo de la cooperativa y que puede afectar los resultados. Un reto y un desafío que plantea el Plan de Sucesión por un lado es encontrar personas con experiencia para la zona y por el otro es la implementación de un plan de capacitación para el personal interno con potencial.



Comité de Gobernanza y Junta Directiva