

# GIF | GOBERNANZA E INCLUSIÓN FINANCIERA

GOBERNANZA DE LA INCLUSIÓN FINANCIERA DIGITAL

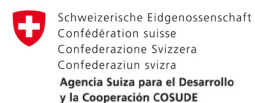


Confederación Nacional de Cacaocultores Dominicanos, Inc.

Co-ejecutado por:



Financiado por:



## CONSTRUYENDO LA INCLUSIÓN DESDE ADENTRO

Para afianzar las políticas de  
desempeño social

### INFORMACIÓN GENERAL

La Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPNACADO de República Dominicana es el brazo financiero del grupo CONACADO (Confederación Nacional de Cacaocultores Dominicanos, Inc.). Como cooperativa de ahorros, créditos y servicios múltiples su propósito general es ofrecer ayuda financiera en forma de préstamos y planes de ahorros, orientados a mejorar la calidad de vida de los asociados productores de cacao, sus familias, y la comunidad en general.

COOPNACADO es una cooperativa que reúne productores cuyo centro de actividad se encuentra en la explotación, procesamiento y comercialización de cacao para lograr exportar y promover ese producto dominicano a nivel mundial, cuenta con sucursales en diversas zonas y entornos del país.



Producción del Cacao apoyada por COOPNACADO

Una de las principales fortalezas de COOPNACADO consiste en la capacidad de liderazgo y compromiso de su equipo, que gerencia la cooperativa con fuertes estándares técnicos y administrativos, lo cual ha sido elemento clave del éxito y permanencia de la misma hasta ahora.

La cartera bruta de COOPNACADO en 2017 era de U\$D 5.249.772 y la cantidad de prestatarios durante el acompañamiento fue de 2615, de los cuales el 20% fueron mujeres.

## ACOMPañAMIENTO GIF

COOPNACADO inició el acompañamiento GIF en abril de 2017 con la consultora capacitadora Oricel Caminero, en agosto de ese mismo año aprobaron el Diagnóstico Ex Ante, y para cumplir con la aplicación de la Caja de Herramientas de soporte y la ejecución del Plan de Mejora de acuerdo a lo establecido utilizaron 9 meses más.

Durante el Plan de Mejora COOPNACADO decidió priorizar todos los pilares que presenta la herramienta, especialmente los 3 primeros:

- ✓ Derechos de Propiedad
- ✓ Órgano de Dirección
- ✓ Gestión

Esta institución ha implementado satisfactoriamente el acompañamiento alcanzando una mejora en su gobernanza, pasando de una puntuación de 25% en el Diagnóstico Ex Ante en julio 2017 a 56% en septiembre de 2018 en el Diagnóstico Ex Post.

Una de las primeras tareas de la cooperativa, una vez iniciado el proceso de acompañamiento fue la creación del Comité de Gobernanza, constituido por 6 personas: Gerente de Operaciones, Auditor, representantes de los tres Consejos y un Secretario.

Un punto interesante a poner de relieve

es su programa de educación financiera hacia el interior de la organización para incluir más jóvenes y mujeres, y de esa manera ir construyendo la inclusión.

---

“...Hemos creado educación para generar nuevos delegados, para que en el futuro sean delegados y directivos en los consejos. Ya tenemos 40 personas, incluyen socios y empleados. Esto da pie a la carrera dirigencial... Además, gracias a GIF hemos creado un departamento de Gestión Social, lo cual apunta a precautelar nuestra misión...”

**Comité de Gestión**

---

### El valor del acompañamiento GIF

“...Tenemos casi todo documentado, el problema está en la práctica que es una cultura empresarial de casi 30 años. Estamos hablando de una empresa que tenía un riesgo de 60% en cartera y ahora tenemos como 8%, en 5 años. Otra cosa es que había mucha resistencia de permitir que entrara otra persona a la cooperativa en la parte estratégica, después del Proyecto GIF contratamos 3 personas más, ya creamos el Comité de Cumplimiento de Riesgos y así sucesivamente iremos avanzando...”

**Franklin Gómez**  
**Gerente General**

---

## LECCIONES APRENDIDAS



### SOSTENIBILIDAD EN EL TIEMPO

Un aprendizaje importante a partir del Proyecto GIF es que para la sostenibilidad y la relevancia en el tiempo de toda institución es imprescindible contar con directivos capaces, involucrados e informados, a fin de que las directrices estratégicas y las decisiones de más alto nivel y envergadura sean tomadas e implementadas adecuadamente, basadas en información relevante y con criterios de transparencia, legitimidad y excelencia.

La falta de un adecuado involucramiento directivo, ya sea por desconocimiento o desinterés, presenta riesgos cada vez más inminentes en el tiempo, a medida que las instituciones crecen, realizan operaciones mayores y asumen retos y posibilidades de otras magnitudes. De igual manera, esta situación puede generar falta de objetividad e independencia en las decisiones estratégicas, poniendo en riesgo la sostenibilidad a largo plazo debido a la predominancia de un enfoque de corto plazo. La propuesta ideal es un fortalecimiento estratégico combinado con la operatividad robusta.



### FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Se pone de relieve la importancia de fortalecer las cooperativas desde la base, comenzando por el involucramiento de nuevas generaciones, adopción de tecnologías de vanguardia que les ayuden a seguir siendo relevantes para su público meta y que permita de una manera sostenida elevar los perfiles de los directivos y dirigentes hacia el cumplimiento de la misión institucional y la protección de los activos.

COOPNACADO alcanzó un gran avance en estos aspectos al definir el Reglamento de Distritos y Asamblea, así como el Reglamento de los Órganos de Dirección, entre otros documentos internos normativos. El Comité de Gobernanza será clave en lograr la difusión, la comprensión y la adopción práctica de los mismos en las actividades propias de los órganos de dirección y asambleas distritales y generales.

Cabe destacar como lección aprendida, la diferencia que se evidencia en los procesos de mejora de la cultura de buen gobierno corporativo, cuando los directivos y dirigentes han sido empoderados por medio de conocimientos, metodología probada, herramientas de vanguardia, criterios técnicos e información institucional clave. Estos elementos son como aditivos que aumentan el octanaje del combustible institucional, generando impacto, eficacia y transformación.

De igual manera, la claridad en los roles asegura el adecuado ejercicio de los mismos, lo cual, en combinación con una adecuada supervisión, transparencia y rendición de cuentas, fortalece la gestión de riesgos.

### ✓ FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

Otra lección aprendida consiste en la importancia del fortalecimiento de capacidades del personal. COOPNACADO es una institución que invierte en su personal y cosecha los frutos en un equipo comprometido, dedicado y conocedor. Serán de gran valor e impacto positivo la implementación de los estándares relacionados con trato justo del personal incluidos en el Pilar III (Gestión).

La cooperativa se continuará beneficiando de la adopción de buenas prácticas relacionadas a la inclusión financiera, implementando la recién definida Estrategia de Desempeño Social, la cual plantea metas, indicadores y resultados sociales a alcanzar en la clientela meta.

### ✓ COMITÉ DE GOBERNANZA

Es de resaltar la importancia del Comité de Gobernanza y de los órganos de dirección para garantizar la implementación y la puesta en marcha del nuevo diseño de gobernanza recién aprobado, así como la continuidad en la adopción de los demás estándares y componentes relevantes a la misión y visión de la cooperativa. Un año de diagnóstico y acompañamiento permite cimentar una buena base, la cual debe continuar siendo alimentada y reforzada en el tiempo, a fin de que los frutos de la buena gobernanza permanezcan y se fortalezcan. La mejora de la gobernanza es un proceso estratégico continuo para las instituciones que se proponen permanecer y trascender.



Gerente General explicando en una Asamblea el alcance del Proyecto GIF