

GIF | GOBERNANZA E INCLUSIÓN FINANCIERA

GOBERNANZA DE LA INCLUSIÓN FINANCIERA DIGITAL



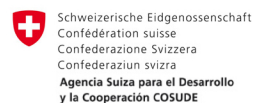
**COOPERATIVA
CREDIGUATE R.L.**

Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito para el
Desarrollo Comunitario de Guatemala

Co-ejecutado por:



Financiado por:



GOBIERNO COOPERATIVO

Permanecer en el tiempo para proteger el patrimonio de los socios e incluir más asociados

La Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito para el Desarrollo Comunitario de Guatemala, CREDIGUATE R.L., fue fundada por la Asociación de Desarrollo Integral Rural (ASDIR) que cuenta con una trayectoria de 19 años en Microfinanzas. CREDIGUATE inicia sus operaciones en el año 2015, como una estrategia institucional que permita cumplir con la intermediación financiera completa, es decir colocar préstamos y al mismo tiempo la captación de ahorros, de manera que se pueda cumplir con la estrategia de inclusión financiera, principalmente en áreas rurales. Actualmente cuenta con 10 Agencias y 10.295 asociados en 7 departamentos del norte y sur occidente de Guatemala.

Las principales actividades de sus clientes son:

- Comercio
- Servicio
- Producción artesanal
- Producción agropecuaria.



Prestatarias de CREDIGUATE

Los servicios que CREDIGUATE ofrece a sus clientes son:

CRÉDITOS:

- Créditos agropecuarios
- Créditos individuales
- Bancos comunales
- Crédito asociativo
- Grupo solidario
- Vivienda.

AHORROS:

- Ahorro corriente
- Plazo fijo
- Infante – juvenil.

INFORMACIÓN GENERAL

LOCACIÓN

Aldea Nimasac del departamento de Totonicapán – Guatemala

ZONAS GEOGRÁFICAS - SUCURSALES

10 sucursales, de las cuales 6 están en áreas urbanas y 4 en áreas rurales.

Nimasac, Totonicapán, San Francisco El Alto, San Antonio Suchitepequez, Sololá, Santa Cruz del Quiché, Uspatán, Huehuetenango, Soloma, San Marcos

COMITÉ DE GOBERNANZA:

Gerardo Alexander TzicCutz – Presidente y Representante legal

Santos Adán Aguilar Tzunún – Vicepresidente

Anselmo Agustín García Tzoc – Secretario

Julián Tzoc Vásquez – Tesorero

Rosalía Isabel Vásquez Vicente – Presidente de Comisión de Vigilancia.

Gerónimo Andrés Rosales García – Secretario de Comisión de Vigilancia.

Carlos Felipe Tzoc Rosales – Gerente General

Álvaro Rodrigo Hernández Hernández – Auditor Interno

CANTIDAD DE PRESTATARIOS

3,606 (Diciembre de 2018)

Mujeres: 60%

Área rural: 70%

CARTERA

USD\$ 11.081.753,74 (Diciembre, 2018)

Crédito Promedio: USD\$ 3.073

CONSULTOR CAPACITADOR:

Simón Catacora Choque

DURACIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO GIF

12 meses

FECHA DEL TALLER INICIAL y CONSTITUCIÓN DEL COMITÉ DE GOBERNANZA

19 de marzo de 2017

DIAGNÓSTICO

Fecha de aprobación Ex Ante: 17 de abril de 2018

Puntaje de inicio: 48,16%

Fecha de aprobación Ex Post: 20 de marzo de 2019

Puntaje de cierre: 82,76%

Red a la que pertenece:

Red de Finanzas Rurales de Guatemala (FASCO)

Ente Regulador:

Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP)

ACOMPAÑAMIENTO GIF

Los consejeros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIGUATE tienen una larga experiencia en el manejo de las finanzas populares, desde su origen como una asociación organizada por los propios líderes comunitarios rurales con objetivos de desarrollo social y económico. Hace tres años vienen operando como cooperativa y en ese proceso de transición se incorporaron al Proyecto GIF, con el fin de mejorar su sistema de gobernanza.

Durante el acompañamiento del Proyecto GIF la institución principalmente fortaleció la formalización de sus prácticas de gobernanza, organizaron sus comités y mejoraron sus reglamentos de manera estructurada, con base en los estándares propuestos por el Proyecto en la Caja de Herramientas.

Los consejeros tomaron conciencia de la responsabilidad que tienen de velar por la inclusión financiera, así como por el buen desempeño financiero, ya que al transformarse en cooperativa la tendencia es abandonar nichos de mercado poco rentables y por lo tanto dejar fuera en su mayoría a mujeres y a actividades de escaso capital.

La gestión integral de riesgos es otro tema que tomaron muy en cuenta y pudieron aclarar los distintos roles que tienen el consejo de administración, el equipo gerencial y auditoría interna, para lo cual utilizaron la guía de la Caja de Herramientas para elaborar sus políticas y normas.

La organización del Comité de Gobernanza fue importante para la realización y el seguimiento de las actividades del plan de gobernanza, lo que se constituye en garantía para continuar el aprendizaje y la mejora del sistema de gobierno de la cooperativa. Los aportes más importantes de este Comité fueron:

- ✓ Establecer las bases para una mejor dirección de los asuntos de gobernabilidad y administración.

- ✓ La elaboración de los documentos de gobierno corporativo, mediante la guía de la Caja de Herramientas para la funcionalidad adecuada de los órganos de gobierno.
- ✓ La coordinación con diferentes áreas técnicas con la finalidad de monitoreo, control y seguimiento de las actividades del Plan de Mejora de Gobernanza.
- ✓ Socialización y presentación de todos los documentos producidos ante el Consejo de Administración para su aprobación.

CREDIGUATE decidió trabajar con los siguientes 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 CREDIGUATE se trabajó de manera integral con 37 estándares establecidos por el Proyecto GIF, en los cuales se alcanzó una mejora del 34,6% en la calidad de su gobernanza (67 puntos porcentuales de mejora asociado a la dimensión formal y 11 puntos porcentuales en la dimensión factual).



Prestatario de CREDIGUATE elaborando canastas de plástico

Entre los resultados más importantes en materia de mejora de la calidad de la gobernanza en CREDIGUATE se destacan los siguientes:

- ✓ Elaboración de los reglamentos del Consejo de Administración y del Consejo de Vigilancia.
- ✓ Conformación de comités de trabajo y elaboración de sus reglamentos: Comité de Riesgo, Comité de Auditoría, Comité de Tesorería, Comité de Gobernanza.
- ✓ Modificación del Código de Ética y el de Conflicto de Interés.
- ✓ Elaboración de políticas: riesgo integral, conflicto de interés, operaciones con partes vinculadas, relacionamiento con grupos de interés, plan de sucesión, mapa de obligaciones y compromisos y, política de información y comunicación.
- ✓ Actualización de las funciones del Gerente General y equipo gerencial con las responsabilidades que se originan en la gobernanza de inclusión financiera y trato responsable del personal.

El impacto y la mejora en la inclusión financiera luego del acompañamiento GIF se puede resumir en:

- ✓ La documentación de las políticas de inclusión financiera, donde se define los diferentes roles y reglamentos.
- ✓ Toma de conciencia y sensibilización para apoyar a sectores menos favorecidos o no tomados en cuenta.
- ✓ Acciones de gobernabilidad en el manejo del estándar de la inclusión, como una práctica a nivel nacional e internacional.
- ✓ Complementación con la evaluación de desempeño social, que permite buscar un equilibrio entre objetivos financieros y sociales.

Los principales aprendizajes y beneficios que han generado mayor impacto dentro de CREDIGUATE en el proceso de acompañamiento son los siguientes:

- ✓ La organización del Comité de Riesgo Estratégico y la implementación del Comité Técnico de Riesgos.
- ✓ La creación de Comité de Gobernanza.
- ✓ La elaboración de los reglamentos de los diferentes comités de trabajo.
- ✓ La utilización de Caja de Herramientas.
- ✓ En términos de inclusión financiera, tomar en cuenta la inclusión de sectores asociados, trabajadores y directivos.
- ✓ Establecimiento de una instancia de control de la inclusión financiera.
- ✓ Elaboración de mapa de obligaciones y compromisos.



Comité de Gobernanza CREDIGUATE

Uno de los aprendizajes del Proyecto GIF

"...Descubrimos que teníamos la capacidad de poder redactar nuestros propios documentos en diversas áreas... a la par hemos aprendido a ver mejor el tema de inclusión financiera, que quizás en otros tiempos no lo habíamos visto a detalle... ahora vamos a ver indicadores de inclusión financiera que nos ayudarán a abrir los ojos y ver donde hemos fallado, por lo tanto, tenemos que poner mucha atención y trabajar en esas áreas que hemos descuidado..."

Gerardo Alexander Tzic Cutz
Presidente y Representante Legal

LECCIONES APRENDIDAS



ESCRIBIR LOS DOCUMENTOS PARA DEJAR A LAS FUTURAS GENERACIONES

No escribir las prácticas es una herencia cultural, en el caso de la transición de autoridades quienes dejan los cargos comunicaban esas prácticas a los nuevos ocupantes solo verbalmente, lo que tenía el riesgo de dejar en el olvido cosas importantes, ya sea por interés particular o por inercia. Así que la importancia de escribir todas las buenas prácticas de gobierno cooperativo fue un reto que se pudo mejorar aplicando la metodología de aprender haciendo, los miembros del Comité de Gobernanza aprendieron a elaborar los documentos de los órganos de dirección y de todos los comités de trabajo mediante la guía de la Caja de Herramientas, donde se clarificaron los objetivos, normas y roles que deben asumir los consejeros en el proceso de gobernar. Aunque anteriormente ya tenían alguna experiencia en redactar sus documentos, con el apoyo del Proyecto GIF pudieron elaborar documentos de forma más estructurada, con procesos definidos y con base en estándares organizados, para así dejar muy bien documentadas las prácticas para las futuras generaciones y el gobierno actual.



PLAN GENERAL DE SUCESIÓN

La historia de la gobernabilidad de la Cooperativa muestra una estabilidad durante las más de dos décadas, sin conflictos que hubieran causado alguna crisis de gobernabilidad, incluso tuvieron una transición de una asociación a una cooperativa sin dificultades, lo cual refleja una buena cultura de gobernabilidad, este hecho se explica también porque CREDIGUATE se inscribe en el contexto de un sistema de gobierno comunal en Totonicapán. Con base en estas prácticas culturales e institucionales propias que venían desarrollando en los hechos, el Plan General de Sucesión se fue escribiendo y sistematizando según la guía de la Caja de Herramienta, desde la definición de los cargos críticos, el perfil para estos cargos críticos, el plan de capacitación y así implementar la sucesión de cargos directivos y gerenciales sustentados en la legalidad de las acciones y decisiones, al tener una base escrita de normas y procedimientos para evitar la aparición de hechos que pueden afectar a la buena gobernabilidad.



LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

CREDIGUATE venía desarrollando en los hechos la gestión de riesgo principalmente centrada en el tipo de riesgo crediticio y no así en un enfoque más integral. El proceso de fortalecimiento fue útil para tomar conciencia de la importancia de la gestión integral de riesgos, que toma en cuenta otros tipos de riesgo que podrían impactar de manera adversa al desarrollo de la cooperativa en el corto, mediano y largo plazo.

Por otra parte, el fortalecimiento fue determinante para clarificar las diferentes líneas de defensa del riesgo y los roles de los actores institucionales en cada una de ellas. En esta perspectiva se aclaró el papel de los órganos del gobierno que en la práctica estaban involucrados de manera operativa, lo cual se reorientó y se determinó que son los responsables por la determinación de objetivos estratégicos de la cooperativa, la definición de estrategias para alcanzar dichos objetivos, y se estableció un comité de riesgo conformado por los consejeros y técnicos para administrar de manera adecuada los riesgos a los que se encuentra expuesta la cooperativa, los cuales fueron documentados en el reglamento del Consejo de Administración y en el Comité de Riesgo, y también se elaboraron las políticas de la gestión de riesgo por el Comité Técnico de Riesgo.

✓ COMITÉ DE GOBERNANZA COMO FACTOR CLAVE EN EL GOBIERNO COOPERATIVO

El Comité de Gobernanza fue conformado por los líderes consejeros de los diferentes órganos de gobierno y parte del equipo gerencial –gerente general y auditor interno– quienes lograron una buena sinergia en el logro de los objetivos y actividades planificadas en el Plan de Mejora de Gobernanza de la cooperativa.

Las actividades que son de más conocimiento y dominio fueron realizadas por los consejeros tal como son los estándares de los pilares de propiedad, órganos de gobierno y ética, y los estándares relacionados con dominio de la gestión fueron ejecutados por los miembros del equipo gerencial.

La constitución del Comité de Gobernanza fue una novedad muy bien recibida, sobre todo por su misión de desarrollar todas las actividades de la implementación en la mejora del proceso de gobernanza e inclusión financiera y porque incluye en un solo equipo a diferentes miembros directivos y gerenciales, con capacidades diversas que aportan al desarrollo del proceso de mejora en el gobierno de la cooperativa, lo cual no solo es necesario para la coyuntura del fortalecimiento por el Proyecto GIF sino más allá de la vida institucional, para garantizar la sostenibilidad de la buena gobernanza en la cooperativa

✓ INCLUSIÓN FINANCIERA UN RETO PARA EL GOBIERNO COOPERATIVO

CREDIGUATE es el ejemplo de evolución de una asociación con fines de desarrollo económico social, que fue fundada por líderes del área rural, la cual se transforma en una cooperativa regulada para realizar actividades de intermediación financiera de manera integral y así lograr la independencia financiera, captando ahorros del público. En este proceso se reajustan los productos y los procesos de la institución que tiene impacto en su desempeño financiero y social, a nivel de la inclusión financiera se abandona una parte importante de clientes de la base piramidal por ajuste de producto de créditos grupales.

En el proceso de fortalecimiento del Proyecto GIF se reflexiona este hecho y se toma el reto de afrontar la inclusión financiera de sectores excluidos en el área de su influencia, mediante la innovación de metodologías y el diseño de nuevos productos que permitan el acceso al sistema financiero, así el buen gobierno de la cooperativa sirva para incluir a los segmentos poblaciones aun no atendidas.



Consejo de Administración CREDIGUATE