

GIF | GOBERNANZA E INCLUSIÓN FINANCIERA

LA BUENA GOBERNANZA UN PROCESO INTEGRAL E INTEGRADOR



El Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas (INSOTEC), una ONG con 38 años de funcionamiento, es una institución de derecho privado y sin fines de lucro, cuya Misión es contribuir al desarrollo de la microempresa mediante la concesión de créditos y brindando acceso a servicios complementarios que mejoren la competitividad y la calidad de vida de los microempresarios y de sus familias, realiza sus actividades con énfasis en el sector agropecuario, bajo criterios de sostenibilidad, responsabilidad social y excelencia en la calidad del servicio.



Producción textil
Cliente de INSOTEC

INSOTEC ofrece créditos que se adaptan principalmente a microempresarios del sector agropecuario, con la finalidad de apoyar el desarrollo y crecimiento de sus negocios.

Los servicios financieros que ofrece son: asesoría empresarial para mejorar la gestión de los negocios de sus clientes, desarrollo productivo (talleres prácticos/técnicos para mejorar la productividad abordando temas definidos de común acuerdo con los beneficiarios de la capacitación o de la comunidad), educación financiera para clientes y futuros clientes. Entre los servicios no financieros que ofrece se encuentran: jornadas médicas gratuitas, talleres y charlas para el desarrollo productivo.

Gran parte de sus clientes se dedica a las actividades agropecuarias (63.9%), al comercio (16.58%), a producción y actividades artesanales (9.84%), y a la provisión de servicios (9.43%).

INFORMACIÓN GENERAL

LOCACIÓN:

Quito, Ecuador

ZONAS GEOGRÁFICAS - SUCURSALES

INSOTEC cuenta con cuatro sucursales y 18 agencias:
Sierra Norte: Cayambe, El Quinche, Quito, Sangolquí, Machachi.

Costa: El Carmen, La Concordia, Santo Domingo, El Empalme, Mocache.

Tungurahua: Salcedo, Ambato, Quero, Pelileo, Pillaro
Chimborazo: Riobamba Norte, Riobamba Sur, Alausí.

COMITÉ DE GOBERNANZA

José Lanusse - Presidente del Directorio
Carlos Andrés Holguín - Presidente Ejecutivo
Guido Cordero - Director

CANTIDAD DE CLIENTES

15.816 (Junio, 2018)

Mujeres: 41.36%

Sector rural: 67.90%

CARTERA: 43'189 589 (Junio, 2018)

CONSULTOR CAPACITADOR:

Edgar Carvajal

DURACIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO GIF

15 meses (INSOTEC asumió 3 meses adicionales)

FECHA DEL TALLER INICIAL y CONSTITUCIÓN DEL COMITÉ DE GOBERNANZA

18 de abril de 2017

DIAGNÓSTICO

Fecha de aprobación Ex Ante: 16 de agosto de 2017

Puntaje de inicio: 48%

Fecha de aprobación Ex Post: 10 de julio de 2018

Puntaje de cierre: 95%

REDES A LAS QUE PERTENECE

Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (RFD)

ENTE REGULADOR

Al ser una ONG, según la normativa ecuatoriana, INSOTEC no tiene un ente regulador; sin embargo, por buenas prácticas internas, la Institución ha decidido autorregularse tomando en cuenta, en lo que corresponde, las disposiciones de la Superintendencia de Bancos.

ACOMPAÑAMIENTO GIF

El Comité de Gobernanza es la instancia activada al inicio del acompañamiento GIF, para liderar la aplicación de la Herramienta GIF, llevar a cabo los procesos de mejora en gobernanza e inclusión financiera y realizar un seguimiento a la ejecución de las actividades, ha sido parte de los logros alcanzados con la revisión y aprobación del marco normativo generado durante el proceso de acompañamiento y por el nivel de relacionamiento alcanzado entre el Directorio, la Alta Gerencia y las demás instancias de gestión de la IMF.

INSOTEC decidió trabajar con prioridad en aquellos estándares que exigían mayor avance y tenían mejor puntuación, para lo cual se definieron equipos, en unos casos, o responsables directos en otros, para la creación o modificación de los documentos en los que se requería introducir los conceptos fundamentales derivados de los componentes que se habían declarado como incumplidos durante la etapa del Diagnóstico. Se asignaron responsables para las áreas priorizadas de Riesgos, Órgano de Dirección, Auditoría Interna, con los correspondientes estándares a cumplir.

El proceso de elaboración/modificación de los documentos fue la etapa de mayor aprendizaje para el equipo de INSOTEC, las reflexiones internas para identificar los "por qué" hacer los cambios y la identificación de los beneficios institucionales una vez introducidos los nuevos conceptos GIF, apoyaron el empoderamiento de las herramientas y la prioridad asignada para el cumplimiento de esta tarea adicional al "día a día" de cada uno de los encargados. Al final lo que se logró es un equipo con un objetivo común: alcanzar el mayor puntaje posible en la calificación Ex Post. Todo este proceso se llevó a cabo con el correspondiente acompañamiento de parte del Proyecto GIF, basado en un cronograma previamente establecido en consenso por el Comité de Gobernanza y aprobado por el Directorio.

Cumplida la etapa de modificación/formulación de los documentos, se inició el proceso interno de revisión y aprobación por parte de las instancias establecidas estatutariamente, el Comité de Calidad, el Comité de Administración Integral de Riesgos y el Comité de Auditoría. Este nivel de aprobación en todos los casos fue requisito preliminar a la presentación, revisión y aprobación por parte del Directorio de INSOTEC.

INSOTEC - GIF

NORMAS GENERALES	NORMAS SOBRE CONTROL	NORMAS SOBRE RIESGOS	NORMAS SOBRE GESTIÓN
1. Manual de Buen Gobierno Corporativo	9. Reglamento del Comité de auditoría	12. Manual de Gestión Integral de Riesgos	12. Reglamento del directorio
2. Reglamento del Comité de buen gobierno corporativo	10. Manual de control interno	13. Manual de Gestión de Riesgos de Crédito	12. Plan de Sucesión de puestos clave
3. Política de retribuciones	11. Manual de Gestión de Auditoría Interna	14. Manual de Gestión de Riesgos de Mercado	12. Manual de Gestión de Procesos
4. Reglamento del Comité de retribuciones		15. Manual de Gestión de Riesgos de Liquidez	
5. Código de ética		16. Plan de contingencia de Liquidez	
6. Reglamento del Comité de ética			
7. Política de comunicación e información			
8. Modificación de los objetivos institucionales en el estatuto			

Para INSOTEC, uno de los mayores aprendizajes que dejó el Proyecto GIF fue permitir una visualización global de la Institución, ya que los equipos de trabajo dejaron de verse segmentados como áreas y se complementaron entre ellos por el bienestar corporativo con base en los criterios de una buena gobernanza. Adicionalmente, INSOTEC tuvo el empuje para lograr un compromiso interno de hacer formal todo lo factual, para ello se modificaron o crearon 19 documentos que, con la aprobación del Directorio, ya son parte de la normativa interna de INSOTEC.

En el proceso de mejora de la gobernanza e inclusión financiera en INSOTEC se trabajó de manera integral con los 50 estándares establecidos por el Proyecto GIF y los 4 correspondientes a Riesgos, en los cuales se alcanzó una mejora del 49% en la calidad de su gobernanza (39 puntos porcentuales de mejora asociado a la dimensión formal y 10 puntos porcentuales en la dimensión factual).

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

- ▶ Formalización total de los procedimientos utilizados por INSOTEC, debido a que alcanzó la puntuación máxima de 54 puntos de 54 posibles en el ámbito Formal.
- ▶ En el ámbito Factual, INSOTEC cumplió con lo que era factible cumplir a la fecha de la evaluación ex post.
- ▶ Formalización y aplicación de mejores prácticas en las áreas priorizadas de Riesgos, Órgano de Dirección y Auditoría Interna.
- ▶ Normativa interna que incluye las mejores prácticas en el Pilar de Comunicación y Transparencia de la Información.



Directorio de INSOTEC – Evaluación Ex Post, Proyecto GIF

LECCIONES APRENDIDAS

✓ LA BUENA GOBERNANZA, UN PROCESO INTEGRAL E INTEGRADOR

Al inicio de la etapa de implementación, el primer impacto positivo fue la integración de los diferentes grupos de trabajo de las Direcciones de INSOTEC en torno al cumplimiento de los estándares del Proyecto GIF, y a mejorar la calificación inicialmente alcanzada. Si bien este objetivo estaba presente en la institución previamente, con el liderazgo del Comité de Gobernanza y del Directorio y la Presidencia Ejecutiva, se produjo una actitud integradora para realizar un proceso con un claro alcance de implementación integral de la Gobernanza Efectiva.

✓ DE LO FACTUAL A LO FORMAL

Los resultados obtenidos en el diagnóstico presentaron la "fotografía" de un INSOTEC que ejecutaba sus actividades y procesos de manera factual más que formal. Los vacíos de la normativa interna, aunque se conocían previamente, se hicieron evidentes de una manera objetiva, clara y detallada con los resultados del diagnóstico. El acompañamiento GIF significó un proceso de reversión de esos resultados iniciales y así INSOTEC logró convertirse en una IFI formal y factual al cien por cien, de acuerdo a los estándares definidos por el Proyecto GIF.



Producción de babaco y tomate de árbol
Clientes de INSOTEC

Co-Ejecutado por:

BIM
Asset Management

Financiado por:

FMI
Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra
Agencia Suiza para el Desarrollo
y la Cooperación COSUDE

GIF