

GIF | GOBERNANZA E INCLUSIÓN FINANCIERA



INVOLÚCRAME Y LO APRENDO ELEMENTO CLAVE PARA LA APROPIACIÓN DE LA HERRAMIENTA GIF

La Asociación para el Desarrollo de la Costa Atlántica Pana Pana es una organización civil sin fines de lucro, creada en noviembre de 1990 por miembros de la sociedad civil de la región autónoma del Atlántico norte, con el fin de ejecutar proyectos de apoyo y desarrollo para sectores de menores recursos, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las comunidades de esas regiones autónomas nicaragüenses, mediante servicios de microfinanzas y proyectos de desarrollo integral.



Beneficiarias Pana Pana

A partir del año 2007 Pana Pana ha especializado más aún sus acciones con un programa de microfinanzas que ofrece servicios de microcrédito para generar oportunidades de desarrollo empresarial y de fortalecimiento del patrimonio familiar a sus clientes, bajo dos metodologías crediticias: crédito individual y grupos solidarios, por medio de sus 4 agencias a nivel nacional.

Pana Pana, durante su desarrollo institucional se ha establecido metas asociadas a cumplir con su misión institucional, es una institución de alto compromiso y a partir del año 2010 emprendió un proceso de consolidación interna mediante la especialización, y el desarrollo de competencias de sus colaboradores mediante procesos de intercambio, capacitación y entrenamiento.

INFORMACIÓN GENERAL

LOCACIÓN:

Bilwi, Puerto Cabezas, Nicaragua

ZONAS GEOGRÁFICAS - SUCURSALES

4 sucursales en las zonas periurbanas
Municipios de Rosita, Waspan, Bilwi y Managua

COMITÉ DE GOBERNANZA

Samuel Sanders Mercado - Vicepresidente Junta Directiva
Lucyla Law - Directora Ejecutiva
Luis Wilson - Sub Director Ejecutivo

CANTIDAD DE CLIENTES

2,687 (Dic - 2017)
70% Mujeres, la mayoría microempresarias

CARTERA: US\$ 1.730.462 (Dic - 2017)

CRÉDITO PROMEDIO: US\$ 644

CONSULTOR CAPACITADOR:

Regina Silva

DURACIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO GIF

12 meses

FECHA DEL TALLER INICIAL y CONSTITUCIÓN DEL COMITÉ DE GOBERNANZA

18 de Diciembre 2016

DIAGNÓSTICO

Fecha de aprobación Ex Ante: Enero de 2017
Puntaje de inicio: 50.48%
Fecha de aprobación Ex Post: Noviembre 2017
Puntaje de cierre: 83.49%

REDES A LAS QUE PERTENECE

Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú (ASOMIF), Corporación Financiera de Desarrollo (COPEME), Asociación de Bancos del Perú (ASBANC)

ENTE REGULADOR

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y Superintendencia del Mercado de Valores (SMV)

ACOMPañAMIENTO GIF

El proyecto GIF contribuyó a establecer mecanismos y procesos ordenados y formales para la apropiación de conocimientos, así como la implementación de buenas prácticas y llevar al plano formal políticas y procesos factuales.

“...Cuando recibimos la información del Proyecto GIF de parte de la Directora Ejecutiva pensamos en la Junta que era otro proyecto más que nos traía herramientas incomprensibles, diseñadas para no ser usadas y otro consultor que sólo él entiende lo que explica...”

Sin embargo, el Proyecto GIF es un proceso de involucramiento, sirve para el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de los directores del Gobierno Corporativo, es otro mundo, es aprender, diseñar e implementar... Ahora nadie nos puede venir a contar cuentos, sabemos que existen buenas prácticas y hacia allá vamos...”

Luis Wilson
Sub Director Ejecutivo

Pana Pana inició el proceso de implementación de los estándares de gobernanza en diciembre de 2016, pasando de meras prácticas a la creación e implementación de reglamentos y manuales formales debidamente aprobados e implementados, con el involucramiento de los miembros de los diferentes órganos de gobierno, altos ejecutivos y colaboradores de la institución.

Pana Pana en su trayectoria ha definido la importancia de institucionalizar la gobernanza para garantizar la sostenibilidad y la permanencia de la institución, en tal sentido el Proyecto GIF ha proveído a la institución de herramientas que han permitido crear un marco de regulación (políticas, reglamentos y manuales) que ha guiado a la aplicación de las mejores prácticas.

“...Para nosotros las herramientas son muy importantes y muy sencillas de utilizar a la vez, nos facilita poder explicar al resto de miembros de la Junta Directiva y en el equipo gerencial (traduciendo al miskito) para que podamos entender fácilmente cada uno de los pilares y sobre todo la importancia de fortalecer el gobierno para que nuestra institución pueda ser sólida más adelante, sabemos que ellos entienden que un gobierno fortalecido va a permitir que la institución crezca integralmente...”

Luis Wilson
Sub Director Ejecutivo

El Comité de Gobernanza, creado para el acompañamiento GIF, se ha constituido en la instancia líder en la ejecución del Proyecto, que le permite girir y supervisar la implementación de los estándares de gobernanza priorizados.vv

Dentro de sus principales avances en el Plan de Mejora que diseñó con el acompañamiento GIF, Pana Pana priorizó los siguientes pilares:

1. Condiciones generales.
2. Derechos de Propiedad.
3. Órgano de Dirección.
4. Gestión.
5. Cumplimiento y Gestión de Riesgos.

Pana Pana como parte de ese Plan de Mejora, trabajó de manera integral 30 estándares y logró mejorar en un 34% la calidad de su gobernanza (46 puntos de mejora en la dimensión formal y 29 puntos en la dimensión factual).

Entre los resultados más importantes en materia de mejora de la calidad de su gobernanza en Pana Pana destacan:

1. Elaboración, aprobación y actualización de diversos reglamentos, manuales, códigos.
2. Elaboración e implementación de políticas.
3. Ajustes al código de ética y reglamentos del Comité de Riesgos.
4. Plan de sucesión de puestos clave.
5. Formalización de lo factual en el Órgano de Dirección.

Pana Pana demostró compromiso y perseverancia a fin de lograr la instauración de un sistema de gobernanza efectiva.

“...Fue como una radiografía que se tomó a un enfermo, y después se sabe qué parte del cuerpo hay que fortalecer y darle la medicina adecuada en el tiempo correcto para que se restaure y después el enfermo se pueda levantar y caminar... de igual manera la herramienta GIF nos dice qué rumbo tomar y qué medidas adecuadas hay que aplicar...”

Samuel Mercado Sanders
Vicepresidente Junta Directiva

LECCIONES APRENDIDAS



EVALUACION DE LA GOBERNANZA

Este proceso de acompañamiento GIF permitió al Comité de Gobernanza y a los directores de los diferentes Órganos de Gobierno generar sus propios Diagnósticos y de esa manera aprendieron a conocer a su institución, aprendieron a usar las herramientas y a aplicarlas, les permitió elaborar sus propios reglamentos, así mismo aprendieron a establecer el marco de regulación para implementar políticas y procedimientos. Durante este proceso se generó también el importante aprendizaje de qué es en los hechos la inclusión financiera, la importancia de enfocarse en los clientes y la importancia de caminar hacia el cumplimiento de la misión institucional.

✓ TRÁNSITO DE LO FACTUAL A LO FORMAL

Es fundamental entender que la costumbre y el hábito no son suficientes para echar a andar correctamente a una institución, se deben escribir sus reglas, las cuales permiten la permanencia en el tiempo, lo que no está escrito y formalizado se olvida; en eso radican las grandes crisis, no considerar establecer un marco de regulación interna para disminuir los riesgos institucionales y asegurar la inclusión financiera en el mediano y largo plazo. Con el Proyecto GIF hay un antes y un después en el funcionamiento de los órganos de gobierno que se está reflejando de manera positiva en el servicio que los clientes reciben cada vez con mayor eficiencia.



Niños de una familia beneficiaria de un crédito de Pana Pana



Beneficiarias Pana Pana

✓ SISTEMA GOBERNANZA EFECTIVA

Metodología que permite establecer un sistema de gestión, control y aplicación de estándares internacionalmente aceptados que conducen a garantizar un ambiente de control y seguridad de las operaciones, evitando abusos de poder, conflictos de interés y manipulación de la información, y principalmente un sistema de toma de decisiones basado en información confiable.

✓ TRANSVERSALIDAD DE LA GOBERNANZA

La gobernanza es un sistema que trasciende a los órganos de gobierno, es un sistema transversal que toca a nivel general a toda la institución desde los órganos de gobierno hasta los clientes; entender la gobernanza únicamente a nivel de órganos de gobierno es simplemente no entender nada. Ahora la participación de todas las instancias ha enriquecido el funcionamiento y en general el ambiente de trabajo de Pana Pana.

✓ COMUNICACIÓN Y APROPIACIÓN

La comunicación fluida entre la Junta Directiva y las demás instancias ha mejorado en todos los niveles, el involucramiento de todo el personal en la elaboración de sus reglamentos ha generado un ambiente de comprensión e implementación inmediata.



Equipo Pana Pana

Co-Ejecutado por:



Financiado por:

