

# GIF | GOBERNANZA E INCLUSIÓN FINANCIERA

GOBERNANZA DE LA INCLUSIÓN FINANCIERA DIGITAL



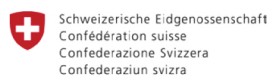
# INCLUSIÓN FINANCIERA

Se genera tomando decisiones y gestando políticas

Co-ejecutado por:



Financiado por:



Agencia Suiza para el Desarrollo  
y la Cooperación COSUDE

Chibuleo Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda. se ha posicionado en el sistema financiero como una cooperativa con capacidad de crecimiento e innovación, que trabaja por un futuro mejor para sus casi 100 mil socios en las 14 oficinas que tienen en la zona central del Ecuador.

El mercado natural de la Cooperativa son microempresarios ubicados en la zona de influencia, con un claro enfoque de atención a sectores rurales y urbano marginales.

Los principales objetivos de la Cooperativa son:

- Brindar servicios financieros a los sectores no atendidos por la banca tradicional y principalmente del sector indígena de Tungurahua.
- Contribuir al mejoramiento socio económico de los socios de la Cooperativa.
- Fortalecer y mantener los servicios financieros, acorde a las necesidades de los sectores atendidos.
- Generar satisfacción y compromiso de los socios.

Los servicios que ofrece Chibuleo en cuanto a crédito son:

- Crediamigo Transportistas
- Crediamigo Sembrador
- Crediamigo PAFS
- Crediamigo Nómina
- Crediamigo Artesano
- Crediamigo Empresario
- Créditos de consumo.

En términos de ahorro son:

- Ahorros Vista
- Ahorro Fácil
- Ahorro Programado.

En cuanto a inversiones ofrece : depósitos a plazo fijo.

Los servicios financieros que ofrece son:

- Tarjeta de débito MasterCard
- Recaudación móvil
- Cajeros

Y los servicios no financieros que ofrece son:

- Seguro médico
- Pago de servicios básicos
- Cobro de empresas e instituciones públicas
- Pago de remesas
- Giros y envíos
- Transferencias interbancarias
- Pago de bono de desarrollo humano.

Las principales actividades económicas de sus clientes son:

- Agricultura
- Comercio
- Ganadería
- Transporte
- Artesanía
- Dependientes



## INFORMACIÓN GENERAL

### LOCACIÓN

Ambato, Ecuador

### ZONAS GEOGRÁFICAS - SUCURSALES

Carchi (Tulcán), Imbabura (Ibarra, Otavalo), Pichincha (Cayambe, Quito, Sangolquí, Machachi),

Cotopaxi (Pujilí, Latacunga, Salcedo), Tungurahua (Ambato, Of. Mayorista, Pelileo), Chimborazo (Riobamba).

### COMITÉ DE GOBERNANZA:

Guido Oswaldo De la Cruz- Presidente Consejo de Administración

José Manuel Pandashina- Responsable de Gestión de Procesos

Ángel Rodrigo Llambo- Gerente General

Nelly Aynaguano- Presidente Consejo de Vigilancia

Klever Pilamunga - Responsable de Riesgos

### CANTIDAD DE PRESTATARIOS

20.105 (Septiembre, 2018)

Cantidad mujeres 8.457

### CARTERA

109.404,673.87 (Septiembre, 2018)

Cartera de crédito sector rural 41,64%

### CONSULTOR CAPACITADOR:

Javier Vaca E.

### DURACIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO GIF

12 meses

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

15 de noviembre, 2017

### DIAGNÓSTICO

Fecha de aprobación Ex Ante: 18 de enero de 2018

Puntaje de inicio: 49,15%

Fecha de aprobación Ex Post: 2 de diciembre de 2018

Puntaje de cierre: 86, 30%

### Red a la que pertenece:

UCACCENTRO, FINANCOPI, Red Financiera de Desarrollo (RFD), CONAFIPS

### Ente regulador:

Superintendencia de economía popular y solidaria (SEPS)

## ACOMPAÑAMIENTO GIF

Al inicio del acompañamiento del Proyecto GIF se instituyó el Comité de Gobernanza, instancia para proponer políticas y demás normas que regulen y pongan el equilibrio entre los diferentes grupos de interés en el entorno de la Institución, dichos grupos se vieron representados a través de un miembro de la administración, dos miembros de los directivos y dos miembros los empleados, lo que ha permitido conocer y recibir propuestas de mejora en temas relacionados con la gobernanza e inclusión financiera para plasmarlas en normativa interna para su cumplimiento.

Con la ayuda de la Caja de Herramientas, en el Diagnóstico Ex - ante se conoció la realidad de la institución y se identificó algunos aspectos que se necesitaba implementar en el Plan de Mejora, de igual manera se trabajó en las principales normativas para su aprobación en el Consejo de Administración; con este instrumento la institución ha podido conocer la realidad en el cumplimiento de los estándares de gobernabilidad, además de formalizar lo factual, mejorar la administración y reducir los riesgos, especialmente temas de conflictos de interés y un mejor relacionamiento con los grupos de interés.

Una de las principales mejoras percibidas por la institución es que se ha identificado los grupos de interés prioritarios (socios y clientes), y con ello poder plantear acciones específicas como la atención inclusiva a las personas de tercera edad, para lo que se ha implementado el sistema de huellas digitales para realizar transacciones sin necesidad de llenar las papeletas, por ejemplo.

Otra de las mejoras es la recaudación móvil, con aquellas personas que se encuentran atendiendo sus actividades primordiales y que no disponen de tiempo suficiente, la cooperativa a través de sus ejecutivos, llegan hasta este grupo de socios y clientes para prestar el servicio de recaudación móvil, que permite realizar transacciones en línea.

Uno de los beneficios adicionales del acompañamiento GIF ha permitido que la institución sea evaluada por la calificadora de riesgos y organismos de control e integración, lo que se refleja en la credibilidad y prestigio que reconocen los miles de socios y clientes.

En el proceso de acompañamiento GIF, los pilares priorizados en Chibuleo fueron:

- ✓ Derechos de propiedad
- ✓ Órgano de dirección

- ✓ Gestión
- ✓ Cumplimiento y gestión de riesgos
- ✓ Ética y conflicto de interés
- ✓ Transparencia y comunicación.

En el proceso de mejora de la gobernanza e inclusión financiera, en Chibuleo se trabajó sobre 35 estándares y lograron mejorar su calidad de gobernanza en 37,2 puntos porcentuales. Se verifica también que en la dimensión formal mejoraron 43 puntos porcentuales y 16 puntos porcentuales en la dimensión factual.

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

- ✓ Inclusión de informe de gobernanza anual.
- ✓ Incorporación de evaluaciones anuales del órgano de dirección.
- ✓ Desarrollo e implementación de un código de ética.
- ✓ Fortalecer el manual de talento humano.
- ✓ Creación y fortalecimiento de mapa de obligaciones normativas.
- ✓ Adecuación de buenas prácticas para la regulación.
- ✓ Política de administración, transparencia y divulgación de información.
- ✓ Elaboración de planes de sucesión y persona clave.
- ✓ Posicionamiento roles, facultades y aplicación de buenas prácticas en la toma de decisiones de la Junta Directiva.



Comité de Gobernanza de Chibuleo

## LECCIONES APRENDIDAS



### GOBERNANZA COMO UN TEMA TRANSVERSAL

El proceso de acompañamiento del Proyecto GIF ha sido oportuno, se ha complementado con otras consultorías y procesos internos para poder generar mayores resultados. La Cooperativa está realizando un proceso de actualización normativa y adecuación de su estructura, muy necesarios por su propio crecimiento y por la emisión de una nueva normativa. Esto ha ayudado al desarrollo del proceso de acompañamiento, y ha demostrado que la gobernanza un tema transversal en la institución.

La historia de la Cooperativa y sus orígenes, hacen que tenga claro su grupo de interés prioritario dentro de las comunidades indígenas, por lo que presenta un alto compromiso social que debe ser traducido en políticas e indicadores.



### REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LA NORMATIVA

Como Cooperativa de Ahorro y Crédito del Segmento 1, Chibuleo posee regulación clara en varios aspectos, así como normativa específica que ayuda a la verificación factual de varios estándares. Se ha avanzado en una revisión interna de la estructura y normativa de la institución, para adecuarla y mejorarla, siendo el Proyecto GIF un gran aporte en este proceso.

Es conveniente analizar lo dispuesto por el Reglamento de la LOEPS, y normativa específica dictada por la Junta de Regulación y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, para establecer el relacionamiento con cada uno de los estándares utilizados por el Proyecto GIF.



### COMPROMISO DE LOS CARGOS DIRECTIVOS

Ha sido evidente el compromiso para implementar el plan de mejora de gobernanza para el cumplimiento de los estándares propuestos por el Proyecto GIF, logrando un resultado bastante alto. Existe el compromiso del Consejo de Administración y del personal, lo cual ha permitido asumir de forma responsable los cambios que conlleva el crecimiento y el entorno, por lo que ha demostrado que el fortalecimiento de la Gobernanza ayudó significativamente en este proceso.



### REVISIÓN PERIODICA DEL CUMPLIMIENTO DE LOS ESTÁNDARES

La implementación adecuada del plan de mejora, en coordinación con los temas planificados de cada área y otras consultorías, han ayudado al cumplimiento de los estándares GIF.

Se debe identificar las áreas clave del personal de la cooperativa que tienen relación con los pilares y componentes a abordar. Por ejemplo, Auditor Interno, Responsable de Riesgos, Responsable de Talento Humano, Responsable de Procesos, etc. Para planificar el trabajo específico de revisión o reformas requeridas según la especialidad de cada uno.

Existen ciertos componentes de los estándares, que para la cooperativa no son aplicables (como los directores independientes), así como diferentes prioridades entre los estándares implementados, por lo que es conveniente revisarlos periódicamente ya que, en el futuro, conforme se avanza en el proceso, se los puede ir profundizando y mejorando.

Se debe enfatizar que, por más que se haya cumplido con lo dispuesto por varios estándares, siempre se puede mejorar, por lo que se pueden incluir en los planes de mejora de gobernanza a futuro para su revisión y aplicación adecuada. Se debe recordar que la Gobernanza es algo dinámico.

### ✓ LA INCLUSIÓN FINANCIERA SE GENERA TOMANDO DECISIONES Y DISEÑANDO POLÍTICAS

La herramienta en sí no genera inclusión financiera, sino que permite a la institución generar procesos de monitoreo, y en función a los datos que se rescatan, se tomarán decisiones de inclusión financiera y se diseñarán políticas para fortalecerla.



Sesión inicial del acompañamiento GIF

#### Mejoras con el acompañamiento GIF

"...Las personas pasan, pero la institución debe continuar de manera normada hacia un norte común, reduciendo los diferentes riesgos a los que se somete la institución, creciendo de forma sostenible a través de la herramienta que nos orienta con las estrategias definidas... Hay que monitorear con información adecuada para tomar decisiones buscando la inclusión financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo creemos que la herramienta GIF nos ayudará a llegar a ese norte que buscamos permanentemente para seguir creciendo, porque el nivel de responsabilidad y el nivel de riesgos se incrementan cada día, razón por la cual es necesario que una herramienta como esta nos permita orientar y mejorar nuestras estrategias y así logremos ser una institución sostenible en el largo plazo. La herramienta como tal no nos lleva a lograr una mejor inclusión financiera, lo que la herramienta va a permitir es monitorear y en función a los datos o a la información que tengamos tomaremos las decisiones adecuadas, porque mucho va a depender de la información con la que alimentemos nuestros procesos para lograr los objetivos..."

Rodrigo Llambo  
Gerente General