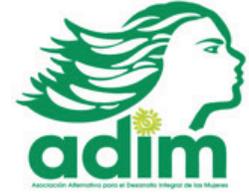


GIF | GOBERNANZA E INCLUSIÓN FINANCIERA

APRENDER HACIENDO

Como factor clave para la apropiación de la herramienta GIF



La Asociación Alternativa para el Desarrollo Integral de las Mujeres (ADIM) es una asociación sin fines de lucro, que nace en 1989 por iniciativa de un grupo de mujeres con liderazgo económico y de profesionales externas interesadas en acompañar el proceso de empoderamiento de las mujeres microempresarias.



Beneficiaria ADIM

Ofrece servicios de desarrollo empresarial en equidad, con preferencia de mujeres emprendedoras en segmentos de pobreza y micro empresas rurales y de periferia urbana, para promover el crecimiento económico buscando el empoderamiento personal y empresarial.

La institución ha experimentado varias etapas desde la prestación de servicios de desarrollo empresarial con enfoque de género, hasta ofertar servicios de crédito.

Las principales actividades económicas de sus clientes son comercio, servicios, pequeña y mediana industria, y actividades agropecuarias, entre otras.

INFORMACIÓN GENERAL

LOCACIÓN:

Managua- Nicaragua

ZONAS GEOGRÁFICAS - SUCURSALES

5 sucursales en las zonas urbanas y periurbanas
Municipios de Managua, Masaya, Chinandega y Rivas

COMITÉ DE GOBERNANZA

Patricia Padilla Presidenta Junta Directiva
Javier Flores Gerente General
Carol Madriz Secretaria

CANTIDAD DE CLIENTES

6.836 (2017)
87% Mujeres, la mayoría microempresarias

CARTERA

US\$ 2.495.856 (Dic. 2017)

CRÉDITO PROMEDIO

US\$ 365

CONSULTOR CAPACITADOR:

Regina Silva

DURACIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO GIF

12 meses

FECHA DEL TALLER INICIAL y CONSTITUCIÓN DEL COMITÉ DE GOBERNANZA

26 de febrero de 2016

DIAGNÓSTICO

Fecha de aprobación Ex Ante: 17 de mayo de 2016
Puntaje de inicio: 59,41%

Fecha de aprobación Ex Post: 17 de mayo de 2017
Puntaje de cierre: 86,08%

Red a la que pertenece ADIM:

Red Nicaragüense de Instituciones de Microfinanzas (ASOMIF).

Red Centro Americana y del Caribe de Microfinanzas.

Ente regulador:

Comisión Nacional de Microfinanzas, ente regulador de la industria en Nicaragua.

ACOMPAÑAMIENTO GIF

ADIM, es una institución de alto compromiso con objetivos y metas, que emprendió un proceso de mejorar su estructura interna y desarrollar capacidades de sus funcionarios a través de mecanismos de aprendizaje, el Proyecto GIF contribuyó a generar una metodología para llevar a la práctica el conocimiento adquirido a través de la implementación de buenas prácticas de gobernanza.

ADIM fortaleció su estructura de gobernanza mediante la creación de un marco de dirección, gestión, control y seguimiento, que ha permitido instaurar reglas, procesos y procedimientos que trascenderán a los funcionarios y miembros de sus órganos de dirección, pasando de meras prácticas a reglamentos y manuales formales dispuestos para ser implementados y diseñados con base en mejores prácticas o estándares de gobernanza.

Dudas al iniciar el proceso:

"...Cuando la Presidenta de la Junta Directiva me dijo que iniciaríamos este proceso con el Proyecto GIF, yo planteé dudas porque nosotros habíamos contratado recientemente a un consultor para que haga algo similar que cumplió al 90%... entonces yo sentía que era como repetir la experiencia y que las herramientas sean muy similares... pero la verdad que el enfoque del Proyecto GIF me sorprendió... el Proyecto no es un fin es un medio, es un proceso complejo que nos va a ayudar a disminuir la presión a los Gerentes Generales en este mundo que cada vez es más competitivo..."

Javier Flores, Gerente General



Comité de Gobernanza y Junta Directiva ADIM

ADIM ha definido la importancia de institucionalizar la gobernanza para establecer un sistema de alerta temprana, que prevenga ciertas crisis de gobernanza, que puedan atentar contra la sostenibilidad institucional.

El Comité de Gobernanza se ha constituido en la instancia líder en la ejecución del programa de mejora, que le permitió regir y supervisar la implementación de los estándares de gobernanza priorizados

Dentro de su Plan de Mejora, ADIM decidió priorizar los siguientes pilares de Gobernanza:

- ▶ Derechos de Propiedad.
- ▶ Órgano de Dirección.
- ▶ Gestión.
- ▶ Cumplimiento y Gestión de Riesgos.
- ▶ Comunicación y transparencia de la información.

En su proceso de mejora priorizaron el trabajo sobre 26 estándares y lograron mejorar su calidad de Gobernanza en 26,7 puntos porcentuales. Se verifica también que en la dimensión formal mejoran 20 puntos porcentuales y en la factual 19 puntos.

Entre los resultados más importantes en la mejora de estándares de calidad de gobernanza en esta institución se destacan:

- ▶ La creación de un área de gestión de riesgos
- ▶ La creación de un Comité de Gobernanza permanente
- ▶ Aplicación de mecanismos de control de procesos y procedimientos
- ▶ Junta Directiva aplica mapa de obligaciones con los grupos de interés
- ▶ Política de administración, transparencia y divulgación de información
- ▶ Implementación del Código de Gobierno Corporativo
- ▶ Tránsito de procesos factuales a formales en Control Interno y Auditoría
- ▶ Formalización de roles gerenciales
- ▶ Adecuación de buenas prácticas para la regulación
- ▶ Fortalecimiento de las competencias de sus órganos de gobierno
- ▶ Definición de roles y facultades de la Asamblea General de Asociados
- ▶ Posicionamiento roles, facultades y aplicación de buenas prácticas en la toma de decisiones de la Junta Directiva

LECCIONES APRENDIDAS

✓ APRENDER HACIENDO

En este proceso de acompañamiento GIF la premisa fue aprender haciendo, que es un principio de la educación popular y de la teoría del conocimiento, que lleva a la apropiación y de esa manera a la acción.



✓ FORMALIZACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

Ha sido muy importante formalizar prácticas, escribir lo que se ha estado haciendo para que trascienda el paso de los funcionarios y para ir mejorando la gestión institucional, lo que es necesario para disminuir los riesgos institucionales y asegurar la inclusión financiera en el mediano y largo plazo. Hay un antes y un después del proyecto 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.

“...El otro efecto es el tema de la autopercepción, que es un asunto subjetivo y de reconocer nuestras brechas al momento de evaluarnos en los temas de inclusión y gobernanza. Cuando hacemos ese examen riguroso... es un examen con una cantidad de componentes (pilares y los estándares) que te diseccionan y te ven en detalle, entonces ahí lógicamente aparecen las brechas y esa brecha es lo que genera la crisis... la crisis lo que hace es empujar hacia adelante... ahí nos hemos identificado muy bien con el Proyecto GIF y su metodología...”

Patricia Padilla, Presidenta Junta Directiva

✓ MEJORA DE LA CALIDAD DE GOBERNANZA

En el caso de Nicaragua, la metodología ha ayudado a alinearse con la Regulación y la aplicación de normas, y así fortalecer el tema de gobernanza de forma integral.



✓ COMUNICACIÓN ENTRE LAS INSTANCIAS

La comunicación fluida entre la Junta Directiva y las demás instancias ha mejorado en todos los niveles. La resistencia al cambio es muy común en este tipo de procesos de aprendizaje, sin embargo, estos puntos de crisis con enfoque positivo pueden conducir a mejoras.



Entrega del Certificado de Mejora de la Calidad de Gobernanza (Managua, octubre de 2017)

**DIME Y LO OLVIDO,
ENSEÑAME Y LO RECUERDO,
INVOLÚCRAME Y LO APRENDO.**

BENJAMIN FRANKLIN

Co-Ejecutado por:

BIM
Asset Management

Financiado por:

OMIN
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