



Actividad productiva de clientes de FUNDENUSE

LA AUTOEVALUACIÓN CONSTANTE GENERA CRISIS POSITIVAS

Que llevan a un aprendizaje permanente para lograr los objetivos

FUNDENUSE es una institución dedicada al negocio de las finanzas inclusivas, que desarrolla sus actividades desde Ocotal en Nicaragua con 20 sucursales en áreas urbanas y rurales del país. Se constituyó en el año 1993 como una fundación sin fines de lucro, siendo el microcrédito una de sus actividades principales.

Desde entonces ha mantenido una visión social con un enfoque empresarial, apuntando al logro de la sostenibilidad y la rentabilidad, así como la oferta de servicios financieros a los sectores poblacionales no bancarizados, productores, asalariados y, medianas y pequeñas empresas.

Las principales actividades sujetas de financiamiento de la institución se enfocan hacia el sector de microempresa y actividades agropecuarias.

INFORMACIÓN GENERAL

LOCACIÓN:

Ocotal, Nicaragua

ZONAS GEOGRÁFICAS - SUCURSALES

Cuenta con una red de 20 sucursales, 13 rurales y 7 urbanas en: Wiwilí, Quilalí, San Juan de Río Coco, El Jicaró, Jalapa, Condega, La Trinidad, Pantasma, Yalí, El Cua, Ocotal, Somoto, Estelí, Matagalpa, Jinotega, Sebaco, La Dalia, Boaco, León y San José de Bocay.

COMITÉ DE GOBERNANZA

María de los Ángeles Pérez - Presidenta Junta Directiva
 Lilliam Nohemí Flores Flores - Secretaria
 Denis Antonio Alemán Casco - Gerente General

CANTIDAD DE CLIENTES

31.924 (Dic 2017)
 55% Mujeres

CARTERA

US\$ 25.861.990 (Dic. 2017)

CRÉDITO PROMEDIO

US\$ 810

CONSULTOR CAPACITADOR:

José Ángel Acacio-Laurens

DURACIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO GIF

18 meses (como excepción, ya que fue una prueba piloto)

FECHA DEL TALLER INICIAL y CONSTITUCIÓN DEL COMITÉ DE GOBERNANZA

20 de enero de 2016

DIAGNÓSTICO

Fecha de aprobación Ex Ante: 7 de abril de 2016
 Puntaje de inicio: 51%
 Fecha de aprobación Ex Pos: 19 de septiembre de 2017
 Puntaje de cierre: 90%

Red a la que pertenece: Asociación Nicaragüense de Instituciones de Microfinanzas (ASOMIF)

Ente regulador: Comisión Nacional de Microfinanzas (CONAMI), ente regulador de la industria en Nicaragua.

ACOMPAÑAMIENTO GIF

FUNDENUSE emprendió el proceso de mejora de la calidad de su gobernanza enfocándose en abordar la dimensión formal, donde se hallaba el grueso de las oportunidades de mejora, sin descuidar la dimensión factual.

Desde la sesión inicial, FUNDENUSE constituyó su Comité de Gobernanza, instancia que asumió el liderazgo tanto en el proceso de mejora como en la transferencia de la herramienta a lo interno de la institución, involucrando para ello a funcionarios y áreas clave. Esto viabilizó a su vez la generación de las competencias necesarias para que su personal pudiera autogestionar los procesos de mejora en materia de gobernanza e inclusión financiera.

El Comité de Gobernanza lideró el proceso de implementación de buenas prácticas, así se escribieron procedimientos para el manejo de conflictos de interés y la interrelación de los órganos de dirección basados en estándares de calidad de gobernanza, para lograr ser sostenibles en el tiempo e impulsar la inclusión financiera.



Junta Directiva y Comité de Gobernanza de FUNDENUSE

Las herramientas brindadas por el Proyecto GIF fueron aplicadas a la realidad de la institución, las cuales fueron adoptadas e implementadas por el Órgano de Dirección de FUNDENUSE, que permitieron realizar un auto diagnóstico de la gobernanza, identificando las fortalezas y buscando superar debilidades.

Adicionalmente, FUNDENUSE logró optimizar su normativa y procesos internos para hacerlos más eficientes, lo cual fortaleció sus mecanismos de planeación, ejecución y control, que trascienden al Órgano de Dirección y al Comité de Gobernanza, haciendo viva la gobernanza efectiva en todos los niveles de su estructura organizacional.

FUNDENUSE, comprometido desde el principio con mejorar la calidad de su gobernanza, priorizó los siguientes pilares de Gobernanza:

- ▶ Órgano de Dirección
- ▶ Gestión y Comunicación
- ▶ Transparencia de Información.

Como parte del uso de la herramienta, FUNDENUSE emprendió un proceso de mejora que involucró a distintas instancias dentro de la institución, entre ellas su equipo ejecutivo, Comité de Gobernanza y el consultor capacitador. En el proceso se trabajó de manera integral 34 estándares, lo cual permitió obtener una mejora de 39% en la calidad de su gobernanza (65 puntos porcentuales de mejora asociado a la dimensión formal y 16 puntos en la dimensión factual).



Equipo de trabajo FUNDENUSE

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

- ▶ Creación de un Comité de Gobernanza permanente.
- ▶ Optimización de normativas y procesos internos para hacerlos más eficientes.
- ▶ Adecuación de buenas prácticas.
- ▶ Ajustes de manuales, reglamentos y políticas de acuerdo a la regulación.
- ▶ Fortalecimiento de mecanismos de planeación, ejecución y control que trascienden al Órgano de Dirección y al Comité de Gobernanza.

LECCIONES APRENDIDAS



PROYECTO GIF UN MEDIO NO UN FIN

FUNDENUSE a través de sus diferentes instancias de gestión decidió tener la mente abierta a los cambios que se planteaban en su Plan de Mejora y se comprometieron desde el inicio, comprendieron que el Proyecto GIF no es un fin sino un medio para lograr la sostenibilidad de nuevos fondos hacia consolidar la inclusión financiera.

“...El Proyecto GIF no es un fin en sí mismo si no es un medio que únicamente traerá beneficios, para mencionar algunos: recursos financieros, sostenibilidad de la institución, el buen desempeño y relación entre las partes: dirección, grupos de interés, etc., y con eso estamos garantizando la continuidad del negocio... A nosotros sí nos provocó una crisis, pero fue una crisis positiva...”

María de los Ángeles Pérez - Presidenta Junta Directiva

✓ CRISIS POSITIVAS

La autoevaluación constante lleva a pensar en crisis positivas, lo que en definitiva permitió a FUNDENUSE generar aprendizajes, para lo cual el diálogo es imprescindible así como el involucramiento de todo el personal y la articulación con la Junta Directiva.



“...Lo que yo recomendaría es tener la mente abierta y estar abierto a los cambios, porque con el Proyecto GIF la Institución se somete como a una resonancia magnética, se ve hasta la última célula y nos vemos expuestos a eso... en FUNDENUSE nos encanta aprender y estamos conscientes que no nos las sabemos todas y así vamos avanzando...”

María de los Ángeles Pérez - Presidenta Junta Directiva



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

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