

# GIF | GOBERNANZA E INCLUSIÓN FINANCIERA



Producción de Café, una de las principales actividades de los beneficiarios de NORANDINO

## LO FACTUAL COMO UNA OPORTUNIDAD PARA MEJORAR LO FORMAL

### Plan de Mejora continuo

La Cooperativa de Ahorro y Crédito NORANDINO LTDA surge tras la iniciativa de 24 agricultores organizados en Piura, Cajamarca y San Martín, atiende a socios en las regiones rurales del norte y nororiente peruano, a través de una alternativa financiera para el crédito.

NORANDINO se constituye en octubre del año 2005 e inicia su funcionamiento en 2006 como una entidad especializada en manejo financiero de las organizaciones cafetaleras, permitiendo la intermediación financiera entre sus socios, que en aquel entonces insertaba a más de 7,500 familias al sistema financiero formal.

Su visión es ser una cooperativa de ahorro y crédito confiable y participativa, que contribuya a mejorar el bienestar de sus socios, sus familias, sus colaboradores y la comunidad, brindando servicios financieros de calidad y eficientes, con responsabilidad social y ambiental a pequeños agricultores.

## INFORMACIÓN GENERAL

### LOCACIÓN:

Jaén- Cajamarca, Perú

### ZONAS GEOGRÁFICAS - SUCURSALES

Departamentos de Piura, Cajamarca, Amazonas y San Martín

Piura: Ciudad de Piura, y las provincias serranas de Ayabaca, Huancabamba y Morropón.

Cajamarca: En las provincias de Jaén, San Ignacio y Cutervo.

San Martín: En las provincias de Lamas, El Dorado, Picota, Mariscal Cáceres, San Martín y Huallaga.

### COMITÉ DE GOBERNANZA

Diómedes Díaz Quispe- Presidente del Consejo de Administración

Clever Rojas Hernández – Gerente General

Freddy García Timaná – Supervisor del Proyecto GIF

### CANTIDAD DE SOCIOS

18.139 (a Dic. 2017)

El 29,6% son Mujeres

### CARTERA

US\$ 20.332.773

### PROMEDIO DE CRÉDITO POR SOCIO:

US\$ 1.535 (a dic 2017)

### CONSULTOR CAPACITADOR:

Indira Melgar Salazar

### DURACIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO GIF

16 meses (solicitaron prórroga después de cumplir los 12 meses)

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

22 de junio de 2016

### DIAGNÓSTICO

Fecha de aprobación Ex Ante:

15 de septiembre de 2016

Puntaje de inicio: 36,23%

Fecha de aprobación Ex Post: 22 de enero de 2018

Puntaje de cierre: 57%

# ACOMPAÑAMIENTO GIF

Si se entiende la inclusión financiera como el acceso a servicios financieros (crédito y ahorro) de personas con escasos recursos económicos que viven en zonas rurales o periurbanas, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Norandino se concibió desde su nacimiento como una institución de microfinanzas rurales inclusivas y en ese sentido se ha ido posicionando gradualmente en las zonas rurales.

Norandino emprendió el proceso de mejora de la calidad de su gobernanza enfocándose en un Plan de Mejora que tuvo una duración de 12 meses como establece el Proyecto GIF, sin embargo al ver la utilidad de la herramienta y los beneficios que le trajo, siendo además una institución piloto y la primera en el país que inició el acompañamiento GIF, pidió prórroga para poder trabajar en su Plan durante 4 meses más, por lo cual el acompañamiento en esta institución duró 16 meses.

*“..En definitiva el valor de esta herramienta es que no impone, sino que presenta un conjunto de herramientas que la misma institución tuvo que elaborar y asumir como propias, y así asegurar la sostenibilidad y el crecimiento de la institución...”*

**Clever Rojas Hernandez**  
Gerente CAC Norandino



Actividades productivas de los beneficiarios de NORANDINO



Sesión inicial (Junio, 2016) Directivos, Gerencia, y Consultora Capacitadora de NORANDINO, y Director Proyecto GIF

Al iniciar el proceso de acompañamiento GIF, el Diagnóstico permitió no solo visualizar las fortalezas institucionales sino también las áreas de mejora; una de estas áreas fue la carencia de políticas claras, lo que condujo a redefinir las reglas y las políticas, así como adecuarlas a las capacidades de cada departamento de la institución y fundamentalmente precisar mejor sus responsabilidades para tener control y seguimiento que asegure la sostenibilidad de la entidad.

En el proceso de acompañamiento se actualizaron cuatro documentos normativos como son el Estatuto, Reglamento de Asamblea General, Reglamento del Consejo de Administración y Reglamento del Consejo de Vigilancia, y un documento operativo como es la Política de Administración de Riesgos. Aún se encuentra en proceso de culminación la Actualización del Código de Ética y en proceso de avance la Política de Recursos Humanos, la Política de Relacionamiento de Grupos de Interés y la actualización de la Política de Atención al Cliente.

Norandino, comprometido desde el principio con mejorar la calidad de su gobernanza y en el marco de su Plan de Mejora priorizó los siguientes pilares:

- ▶ Derechos de Propiedad.
- ▶ Órgano de Dirección.
- ▶ Gestión, Cumplimiento y Gestión de Riesgos.
- ▶ Ética y Conflicto de Interés.
- ▶ Comunicación y Transparencia de la Información.

Después de conocer y entender el uso de la herramienta, NORANDINO priorizó sus estándares con un trabajo en conjunto entre el equipo ejecutivo, Comité de Gobernanza y el consultor capacitador, llegando a mejorar en 23 estándares generales y 6 estándares complementarios, para así mejorar en un 20,77% de su calidad de gobernanza. Se verifica también que en la dimensión formal mejoran 32 puntos porcentuales y en la factual 16 puntos.

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

- ▶ La creación de un Comité de Gobernanza permanente.
- ▶ La modificación completa del Estatuto, como eje central para cambios en la normativa y lineamientos internos.
- ▶ Formalización de buenas prácticas en la gestión y dirección de la organización.
- ▶ Empoderamiento de los directivos de Consejos y Comités respecto a buenas prácticas de gobernanza.
- ▶ Adecuación de buenas prácticas para la regulación, teniendo en cuenta los próximos cambios en la Ley de Cooperativas.
- ▶ Fortalecimiento de relaciones con los Grupos de Interés.

*“...La herramienta del Manual nos introduce a la teoría, con entendimiento de nuevos términos, mientras que el Diagnóstico nos ayudó a entender de acuerdo a los componentes priorizados, los diversos estándares en lo formal y factual, que debe tener un sustento y el lugar en donde se puede buscar dicho sustento a fin de poder asignarse una valoración. Dichas herramientas han quedado como material de consulta que se usará en la revisión de los diversos manuales, reglamentos y políticas que se implementará...”*

#### **Comité de Gobernanza - Norandino**



Gerencia, Administradores, Directivos y Jefes de Área de NORANDINO (Taller sobre relacionamiento con Grupos de interés (Octubre, 2017)

Se advierte el compromiso de seguir trabajando en el Plan de Mejora que se desarrolló con el Proyecto GIF, a pesar que el acompañamiento como tal haya acabado, Norandino dentro de su Plan de Crecimiento ha considerado contratar en el transcurso del año a un profesional encargado del área de procesos y métodos que se dedique a desarrollar la actualización de manuales y reglamentos.

Como una propuesta de mejora de la herramienta se ha sugerido ampliar los lineamientos, mostrando modelos de normativas o políticas, que permitan adecuar experiencias de otras instituciones a la realidad de la beneficiaria.

## LECCIONES APRENDIDAS

### ✓ DE LO FACTUAL A LO FORMAL

El conjunto de las tres herramientas GIF como son el Manual de Gobernanza, el Manual de Diagnóstico y la Caja de Herramientas ha permitido incluir en el vocabulario institucional términos nuevos ligados a la buena gobernanza. Dichas herramientas han evidenciado que se debe revisar y actualizar los documentos normativos y operativos, dejando plasmado en lo formal muchas de las actividades que se hacen en lo factual.

### ✓ INSTITUCIONALIZACIÓN DEL COMITÉ DE GOBERNANZA

El Comité de Gobernanza debe ser institucionalizado, es la instancia permanente que promueve la implementación de las buenas prácticas de Gobernanza. Dicha institucionalización permitirá dar sostenibilidad a esas buenas prácticas que el Proyecto GIF fomenta.



Directivos, Gerencia y Consultora Capacitadora de NORANDINO, Presentación de Diagnóstico Ex Post Proyecto GIF (Enero, 2018)


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**