

# GIF | GOBERNANZA E INCLUSIÓN FINANCIERA

GOBERNANZA DE LA INCLUSIÓN FINANCIERA DIGITAL

# Vis Andes

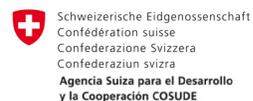
Cooperativa de Ahorro y Crédito

Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes

Co-ejecutado por:



Financiado por:



## LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GOBERNANZA

### requieren el compromiso de la organización

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes (VISANDES) es una cooperativa que forma parte de la economía popular y solidaria, su visión innovadora y futurista le permite entregar productos y servicios integrales que apoyan el desarrollo socio económico de sus socios. Apegados a principios cooperativistas, VISANDES se enfoca en mejorar la calidad de vida de sus socios, administrando de forma prudente y eficiente sus recursos financieros.

Sus objetivos están sustentados en tecnología vanguardista, generación de alianzas estratégicas, cultura organizacional basada en el ser humano y generación de economías de escala.

Entre las principales actividades de sus socios están:

- Agricultura
- Ganadería
- Producción de lácteos
- Comercialización de productos agrícolas
- Comercialización de insumos agrícolas
- Comercialización de maquinaria
- Actividades de construcción
- Comercio al por menor de alimentos
- Comercio de calzado
- Comercialización de productos para la construcción
- Comercio de electrodomésticos

## INFORMACIÓN GENERAL

### LOCACIÓN

Salcedo, Ecuador

### ZONAS GEOGRÁFICAS - SUCURSALES

Casa matriz: Salcedo

Sucursal: Ambato.

Agencias: Latacunga, Riobamba, Pujilí.

Oficinas especiales: Saquisilí, Belisario Quevedo, Cusubamba.

Área rural: oficinas de Belisario Quevedo y Cusubamba.

### COMITÉ DE GOBERNANZA:

Cristóbal Flores, Presidente Consejo de Administración

Verónica Alulema, Presidente Consejo de Vigilancia

Luis Rubio, Gerente General

Ana Lucia Borja, Auditor Interno

Anja Schmid, Jefe de Innovación y Proyectos

Carolina Villacis, Coordinadora Calidad y Procesos (encargada)

Karla Merizalde, Coordinadora Responsabilidad Social (encargada)

Cristina Berrazueta, Jefe Administrativo (encargada)

Fernanda Albán, Oficial de Riesgos

Mariela Arias, Oficial Seguridad de Información (encargada)

### CANTIDAD DE PRESTATARIOS

3.099

Mujeres: 43%



Prestatarios VISANDES

- Equipos de computación, muebles y prendas de vestir
- Producción de bloques
- Transporte de pasajeros y carga
- Servicios de alojamiento.

La cooperativa estructuró productos y servicios financieros cooperativos, cuyo detalle se indica a continuación:

### Captaciones

- Productos de ahorro a la vista
- Ahorro infantil
- Ahorro programado
- Depósitos a plazo fijo.

### Colocaciones-crédito

- Microcrédito (sector rural y urbano)
- Crédito para Mipymes
- Credi Emprendimiento
- Credi Cheque
- Crédito de Vivienda
- Crédito para Educación
- Credi Plaza.

En cuanto a servicios financieros y no financieros VISANDES dispone de más de veinte opciones de pago a nivel nacional, a través de empresas aliadas: Punto Matico y Facilito.

### CARTERA

USD 22.370.841 (Febrero de 2019)

### CONSULTORA CAPACITADORA:

Alexandra Carvajal

### DURACIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO GIF

13 meses

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

7 de febrero de 2018

### DIAGNÓSTICO

Fecha de aprobación Ex Ante: 16 de mayo de 2018

Puntaje de inicio: 32,62%

Fecha de aprobación Ex Post: 25 de marzo de 2019

Puntaje de cierre: 64,00%

### Red a la que pertenece:

Financoop

### Ente Regulador:

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

## ACOMPAÑAMIENTO GIF

Desde el inicio del acompañamiento del Proyecto GIF, el compromiso manifestado tanto por los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia como por la Gerencia General se trasladó a los funcionarios y personal de la Cooperativa.

Es primordial destacar el ambicioso Plan de Gobernanza que se aprobó y que se cumplió en un 95% de los estándares propuestos, para lo cual se contó con la colaboración de funcionarios, Gerencia General, miembros del Comité de Gobernanza y del Consejo de Administración, quienes durante la ejecución del Proyecto revisaron y aprobaron importantes documentos, dentro de los cuáles se encuentran Estatutos, Políticas, Manuales y Reglamentos; algunos de los cuáles requirieron la aprobación por parte de la Asamblea General.

La Gerencia General informó al personal de la cooperativa del alcance del Proyecto y los beneficios para la institución, alentando su participación en la implementación de buenas prácticas de gobernanza en la entidad. Se trabajó con personal de distintos departamentos, quienes recibieron capacitación en el uso de la caja de herramientas para asegurar la continuidad del proceso en la Institución.

Al momento de la creación del Comité de Gobernanza se decidió que sea un comité colegiado, estructurado y organizado en el organigrama de la Cooperativa, con ello se asegura que exista un seguimiento y la aplicación de las buenas prácticas recomendadas en el Proyecto.

De la misma manera se involucró a todos los departamentos para tener alineación adecuada de la organización interna, y estructuralmente ser más formales en la toma de decisiones.

Durante el acompañamiento del Proyecto GIF, en VISANDES se trabajó de manera integral todos los pilares:

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

En el proceso de mejora de la gobernanza e inclusión financiera en VISANDES se alcanzó una mejora del 31,4% en la calidad de su gobernanza (64 puntos porcentuales de mejora asociado a la dimensión formal y 16 puntos porcentuales en la dimensión factual).

Durante la implementación del Proyecto GIF, se estableció la necesidad de continuar con la mejora de gobernanza y lograr mayor inclusión social, para lo cual se tomó decisiones estratégicas que permitirán fortalecer la presencia de la Cooperativa, especialmente en el sector rural donde se encuentran las oficinas Belisario Quevedo y Cusubamba, y cuyos resultados fueron posteriores a la finalización del acompañamiento.

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

- ✓ Elaboración y revisión de estatutos y un número importante de políticas, reglamentos, manuales y procedimientos, en los que se incluyó las mejores prácticas de gobernanza y se utilizó la Caja de Herramientas para estandarizar los mismos.
- ✓ Definición de la Política de Responsabilidad Social y los grupos de interés de VISANDES, estableciendo la responsabilidad de la Gerencia General en la relación con los mismos, y del Consejo de Administración en su supervisión.
- ✓ Establecimiento del Comité de Gobernanza como el organismo a través del cual se puede ampliar el conocimiento de la normativa vigente y las mejores prácticas de gobernanza, así como discutir sobre su aplicación.
- ✓ Importancia de la evaluación de desempeño no solo para el personal de la Cooperativa, sino también para gerentes y miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, estableciendo el principio de rendición de cuentas a socios y organismos de control.
- ✓ Elaboración del mapa normativo, incluyendo no solo las áreas de control sino también las de gestión, como una herramienta de control interno útil para las áreas de Riesgos, Auditoría Interna y Consejo de Vigilancia.

El mayor beneficio obtenido por la implementación del Proyecto fue establecer lineamientos en los procesos y con ello organizar la administración de la cooperativa desde la parte directiva, alta gerencia y la parte operativa, permitiendo delegar responsabilidades y tomar decisiones estratégicas enfocadas en las buenas prácticas de gobernanza, que se traducirán en resultados financieros y sociales de la cooperativa.

Como resultado de la ejecución del Proyecto GIF se generaron los siguientes aprendizajes:

- ✓ Los cambios propuestos son posibles con la concientización y el apoyo al Proyecto, de parte de los Órganos de Dirección, Gerencia General y los responsables de los procesos.
- ✓ Se debe dar la trascendencia debida a los procesos de la Cooperativa, actualizarlos permanentemente e implementar las mejores prácticas de gobernanza. Cumplimiento y Gestión de Riesgos
- ✓ Formalizar los procesos permite apoyar al crecimiento de la organización, de forma responsable y sostenible. Comunicación y Transparencia de Información.
- ✓ Se debe transmitir al personal de la Cooperativa la importancia de cumplir con las mejores prácticas de gobernanza.
- ✓ Dar prioridad a lo importante sobre lo urgente.
- ✓ La utilización de la Caja de Herramientas es importante, ya que permite estandarizar formatos y se aplica a cualquier tipo de proceso.

## LECCIONES APRENDIDAS

### ✓ COMPROMISO DE LA ORGANIZACIÓN

Introducir buenas prácticas de gobernanza en la cooperativa requirió del compromiso de la organización, partiendo de los miembros de los Consejos de Administración, Vigilancia y Gerencia General, realizando un proceso adecuado de comunicación hacia todos los niveles, logrando el involucramiento de directivos y funcionarios para trabajar en la mejora de los estándares de gobernanza, definiendo las actividades que se requirieron para alcanzarlos y estableciendo indicadores para su seguimiento.

### ✓ FORMALIZACIÓN DE PROCESOS

Levantar los procesos de la organización y actualizarlos permanentemente apoya a su crecimiento de forma responsable y sostenible, permitiendo al personal ejecutar su trabajo de forma adecuada y con el debido soporte para brindar un servicio adecuado a socios y clientes, y orienta a directivos y gerentes a tomar decisiones adecuadas.

### ✓ ESPACIO DE APRENDIZAJE

El Comité de Gobernanza se constituyó en un espacio de aprendizaje para sus integrantes, en el cual se puede discutir el alcance de la normativa vigente y las buenas prácticas de gobernanza, cómo aplicarlas dentro de la organización, el impacto que tiene en la gestión de la Cooperativa, y la responsabilidad de sus miembros frente a los socios y el organismo de control.

El establecimiento de este espacio es importante, especialmente en las organizaciones de la economía popular y solidaria donde los miembros de los Consejos generalmente no tienen experiencia previa en el sector financiero.



Asamblea VISANDES