

GIF | GOBERNANZA E INCLUSIÓN FINANCIERA

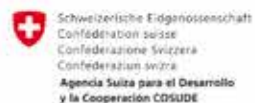
CrediManá
Crédito. como un Maná para su vida

Sociedad Cooperativa de Ahorro y Crédito
de Responsabilidad Limitada de Capital Variable

Co-ejecutado por:



Financiado por:



COMITÉ DE GOBERNANZA

Factor clave para la democratización de la toma de decisiones

CrediManá, Sociedad Cooperativa de Ahorro y Crédito de Responsabilidad Limitada de Capital Variable fue constituida el 8 de septiembre de 2017, tiene como finalidad principal el ofrecer servicios financieros dirigidos preferentemente a los sectores de micro y pequeña empresa, promoviendo el ahorro y otros servicios complementarios de las operaciones de intermediación financiera.

La cartera de préstamos era administrada y de propiedad de la Asociación para la Organización y Educación Empresarial Femenina de El Salvador, en consecuencia, los productos financieros fueron administrados anteriormente bajo la modalidad de una entidad sin ánimo de lucro (ONG) y ha pasado a ser administrada por una sociedad regulada por disposiciones de Código de Comercio y otras leyes, lo cual requiere un cambio en la forma de operar, incluyendo el mantener una adecuada organización, así como procedimientos administrativos y de control interno propios de entidades con ánimo de lucro, con tendencia a convertirse en el futuro a mediano o largo plazo en una entidad supervisada.

Las principales actividades económicas de sus prestatarias, que en su mayoría son mujeres de áreas rurales son:



Prestataria de CrediManá - Tortillería

- Comercio
- Producción
- Servicios.

Los servicios que en la actualidad CrediManá ofrece a sus clientes son:

- Créditos para microempresa
- Créditos para consumo
- Créditos para vivienda
- Ahorros.

INFORMACIÓN GENERAL

LOCACIÓN

San Salvador, El Salvador

ZONAS GEOGRÁFICAS - SUCURSALES

Sucursales ubicadas en los departamentos de San Salvador, San Vicente y Usulután -las dos últimas- ubicadas en áreas rurales.

COMITÉ DE GOBERNANZA:

- Eugenia Elizabeth Campos, Presidenta de Junta Directiva
- José Carlos Márquez, Vicepresidente de Junta Directiva
- Emma Dinora Méndez, Directora Ejecutiva
- Rafael Antonio Sánchez, Gerente de Administración y Finanzas
- Mario René Díaz, Coordinador de Crédito
- Morena Guadalupe Medina de Cañas, Gerente Oficina Usulután
- Dinorah Beatriz Sánchez de Flores, Supervisora Clínica Médica

CANTIDAD DE PRESTATARIOS (Dic 2017)

Cantidad total: 2.100

Mujeres: 64,52%

Cientes en área rural 68,70%

CARTERA (Dic, 2017)

US\$ 4,384.972

Crédito Promedio: US\$ 2.088

CONSULTOR CAPACITADOR:

Julio David Castellanos H.

DURACIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO GIF

12 meses

FECHA DEL TALLER INICIAL y CONSTITUCIÓN DEL COMITÉ DE GOBERNANZA

7 de agosto de 2017

DIAGNÓSTICO

Fecha de aprobación Ex Ante: 17 de noviembre de 2017

Puntaje de inicio: 25,05%

Fecha de aprobación Ex Post: 14 de septiembre de 2018

Puntaje de cierre: 68,60%

Red a la que pertenece:

Asociación de Organizaciones de Microfinanzas El Salvador (ASOMI)

ACOMPAÑAMIENTO GIF

CrediManá hasta 2017 era parte de una fundación con mucha experiencia en diversas actividades para ayudar a personas de bajos recursos, entre ellas el microcrédito. Actualmente CrediManá ya es independiente jurídicamente, se constituyó para realizar actividades de intermediación financiera, y por eso el Proyecto GIF fue en este momento un excelente mecanismo para organizar a esta nueva IFI.

El proceso de acompañamiento fue una experiencia de desarrollo de capacidades sobre gobernanza e inclusión financiera, una vez definido el Comité de Gobernanza se identificó que en las diferentes áreas de la entidad lo indispensable para una buena administración es contar con documentos formales, limitando lo factual. El aporte del Proyecto GIF ha sido acompañar a la entidad para lograr tener una serie de documentos estratégicos como parte de un Plan de Mejora.

Un buen resultado fue el lograr una comunicación más asertiva entre los diferentes órganos de la entidad -Junta General, Junta Directiva, Alta Gerencia y personal operativo-, ya que permite tener reglamentación técnica documentada, la cual orienta y garantiza alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia.

Uno de los aprendizajes y beneficios que ha generado mayor impacto dentro de CrediManá es la asesoría y acompañamiento al equipo -miembros del Comité de Gobernanza y de la Junta Directiva- en el proceso de construcción del contenido de los manuales, vinculados con el tema de gobernanza y en la definición de políticas.

El principal aporte del Comité de Gobernanza es que la toma de decisiones en general se ha democratizado, ya que cada área de trabajo está vinculada con el rol de los comités, donde hay representantes de los diferentes niveles jerárquicos y donde se tratan aspectos clave en la vida de CrediManá. El Comité de Gobernanza tiene un rol protagónico para gestar y generar propuestas para la Junta, tanto en la toma de decisiones operativas, descongestionando la agenda de la Junta Directiva y abordando soluciones en la cotidianidad operacional.

En cuanto a la inclusión financiera se cuenta con la Política de Protección al Cliente, donde se regula la relación de CrediManá con el cliente y el respeto de sus derechos como consumidor o demandante de los diferentes servicios o productos ofrecidos por la institución, lo cual aclara y facilita

la transparencia de las condiciones establecidas entre cliente y CrediManá; a partir de lo mismo los servicios de CrediManá podrían ser más atractivos para el mercado de las microfinanzas y mejorar la competitividad institucional a nivel de área rural y urbana, de mujeres y hombres, sin discriminación de ningún tipo.

Dentro de su Plan de Mejora, CrediManá decidió priorizar todos los pilares de Gobernanza:

✓	Derechos de Propiedad
✓	Órgano de Dirección
✓	Gestión
✓	Cumplimiento y Gestión de Riesgos
✓	Ética y conflicto de interés
✓	Comunicación y transparencia de Información

En su proceso de mejora priorizaron el trabajo sobre 33 estándares y lograron mejorar su calidad de Gobernanza en 43,6 puntos porcentuales. Se verifica también que en la dimensión formal mejoran 67 puntos porcentuales y en la factual 11 puntos.

Con la aprobación de la Junta Directiva de CrediManá, entre los resultados más importantes en la mejora de estándares de calidad de gobernanza se destacan:

✓	Código de Gobernanza (7 Reglamentos)
✓	Políticas sobre Gestión del Talento Humano
✓	Mapa de Obligaciones
✓	Manual de Riesgos
✓	Reglamento de Asamblea General
✓	Reglamento de Junta Directiva
✓	Reglamentos de los Comités de Auditoría, Gobernanza, Riesgos, Nominación y Remuneraciones
✓	Código de Ética
✓	Política de Remuneración y Evaluación de Desempeño del Órgano Directivo
✓	Plan de Sucesión
✓	Política de Gestión Integral de Riesgos
✓	Política de Protección al Cliente
✓	Mapa de Obligaciones para Cumplimiento Normativo
✓	Política de Recursos Humanos.



Comité de Gobernanza
de CrediManá

El valor del acompañamiento GIF

"...Ha sido un aprendizaje continuo, un análisis reflexivo de cada uno de los aspectos internos, muchas de las cosas que nosotros necesitábamos -aunque no teníamos mucha claridad- los fuimos entendiendo rápidamente, como el Plan de Sucesión, que es una herramienta tan práctica, tan importante y tan necesario para nuestra institución."

"...Saber que los propósitos y los sueños institucionales se van a cumplir, después de constituir el Comité de Gobernanza, hablar de los productos concretos que tendremos, aunque no tenemos un diagnóstico muy halagüeño, la experiencia nos da oportunidades para mejorar... Después vemos hacia dentro de forma crítica, los siguientes desafíos serán más sencillos de encarar...nos queda solo mejorar..."

Eugenia Elizabeth Campos
Presidenta Junta Directiva

Junta Directiva CrediManá



LECCIONES APRENDIDAS

✓ COMITÉ DE GOBERNANZA PERMANENTE

Gracias al Comité de Gobernanza la toma de decisiones se ha democratizado, lo que ha dejado muchos aprendizajes al conocer cómo encarar técnicamente el tema de gobernanza, reforzando la dimensión formal y factual. La institución ha reflexionado a lo largo del proceso de acompañamiento el rol que debe jugar el Comité de Gobernanza, para realizar el seguimiento a todos los procesos que se iniciaron como resultado del acompañamiento GIF. La institución comprende ahora que el Comité de Gobernanza debe funcionar de manera permanente para fortalecer la gobernanza en el largo plazo.

✓ LOS OTROS COMITÉS SON INSTANCIAS CRÍTICAS

A lo largo del proceso de acompañamiento GIF se ha logrado identificar la importancia del trabajo de los distintos comités de apoyo a la gestión de la Junta Directiva. Durante el acompañamiento se aprobaron los reglamentos de cada comité y se inició el proceso de institucionalización del trabajo regular de cada uno de éstos. Se ha aprendido la importancia de contar con estas instancias, que juegan un papel crítico para analizar en profundidad los temas delegados y para presentar propuestas técnicas a la Junta Directiva. Ahora como institución se comprende mejor la importancia de los comités de auditoría, riesgos, nominación y remuneraciones.

✓ LA SUCESIÓN DEBE SER UN PROCESO PLANIFICADO

En la etapa anterior al proceso de acompañamiento GIF, el tema de la sucesión de cargos críticos había sido un tema muy poco discutido, aunque se encontraba en el centro de las preocupaciones institucionales. A través del proceso con el Proyecto GIF se ha aprendido la importancia de planificar cuidadosamente el proceso de sucesión, tanto en los cargos de la Dirección Ejecutiva como de los otros cargos directivos. Ahora está claro que esta temática debe ser explícita, planificada y ampliamente discutida por todos los directivos de la institución.



Prestatarias de CrediManá

✓ LA GOBERNANZA ES UN PROCESO DE MEJORA CONTINUA

Una de las principales lecciones aprendidas en el proceso de acompañamiento GIF ha sido comprender que la gobernanza es una meta móvil, es decir conforme la entidad va creciendo en clientes, operaciones y servicios, la gobernanza va experimentando diferentes retos, los cuales deben ser abordados a través de un proceso de mejora continua. Para ello ha sido muy importante contar con el instrumento de diagnóstico GIF, el cual permitirá en el futuro continuar midiendo la mejora de la gobernanza en la institución.

✓ FORTALECER LOS SISTEMAS DE CONTROL

El proceso de acompañamiento GIF ha dejado una tarea importante en cuanto a continuar fortaleciendo la dimensión de control de su gobernanza. Está claro que esta dimensión de la gobernanza es crítica para la sobrevivencia de la entidad en el largo plazo. Por ello, se ha identificado con claridad la necesidad de fortalecer los sistemas, manuales y procedimientos de control interno y gestión de riesgos, con el trabajo coordinado en los comités de auditoría y riesgos. Aunque CrediManá es una entidad pequeña se ha aprendido a valorar la importancia de estos sistemas.



Entrega del Certificado de Mejora de la Calidad de Gobernanza en FOROMIC (Barranquilla, octubre de 2018)