

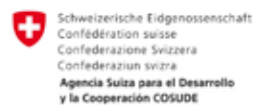
GIF | GOBERNANZA E INCLUSIÓN FINANCIERA



Co-ejecutado por:



Financiado por:



FORMALIZANDO LO FACTUAL

Factor clave para la institucionalización de la gobernanza

Enlace S.A. de C.V. es una entidad micro financiera que orienta sus servicios a microempresarios de bajos recursos tanto de la zona urbana como rural, para financiar sus iniciativas de emprendimiento en diferentes actividades económicas, sea comercio, servicio, industria, con pequeños créditos escalonados en el tiempo, y a través de metodología grupal y con potencial de pasar a metodología individual.

Los objetivos institucionales son:

- Apoyar el desarrollo de los clientes que reciben crédito de ENLACE y, de manera oportuna y acorde a su necesidad y capacidad.
- Fortalecer capacidades emprendedoras por medio de talleres y charlas de formación teórica y práctica.
- Contar con el desarrollo de un equipo altamente calificado, motivado, que crezca y con un nivel ético.
- Contar con una entidad sólida y autosostenible en el tiempo, que le permite ampliar los servicios financieros a nivel nacional y regional.

Los principales servicios financieros que Enlace ofrece a sus clientes son: préstamos con metodología grupal y préstamos



Beneficiaria ENLACE

con metodología individual. Los servicios no financieros son: capacitación en actividades emprendedoras, grupos de auto-ahorro para jóvenes, atenciones de oftalmología y medicina en general, fondo de emprendimiento a microempresarios, y actividades de cuidado al medio ambiente (campana anual de siembra de árboles frutales).

Las principales actividades de sus clientes que acceden a los servicios financieros son: comercio (41%), industria (10%), servicio (22%), consumo (14%) y mejora vivienda (8%).

INFORMACIÓN GENERAL

LOCACIÓN

Santa Tecla, La Libertad (El Salvador)

ZONAS GEOGRÁFICAS - SUCURSALES

14 puntos de servicios: Soyapango, Apopa, Sonsonate, Cojutepeque, Santa Ana y Mejicanos; 12 puntos de servicio en zona urbana y 2 en zona rural.

COMITÉ DE GOBERNANZA:

José Adán Cuadra Cuadra

Jaime Roberto Domínguez Meléndez

Tito Antonio Bazán

Gerardo Alfredo Morales Rodríguez

CANTIDAD DE CLIENTES

48 449 (Agosto, 2018)

Mujeres 80%

Cientes rurales 61.44%

CARTERA

USD\$ 23 619 125 (Agosto, 2018)

CONSULTORA CAPACITADORA:

Mercedes Cuadra Schulz

DURACIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO GIF

15 meses calendario (13 meses efectivos)

FECHA DEL TALLER INICIAL y CONSTITUCIÓN DEL COMITÉ DE GOBERNANZA

21 de julio de 2017

DIAGNÓSTICO

Fecha de aprobación Ex Ante: 14 de diciembre de 2017

Puntaje de inicio: 38%

Fecha de aprobación Ex Post: 12 de diciembre de 2018

Puntaje de cierre: 47%

Red a la que pertenece:

ASIFBAN - Asociación Salvadoreña de Entidades Financieras reguladas no Bancarias.

ACOMPAÑAMIENTO GIF

El acompañamiento GIF ha sido importante ya que se ha tomado una fotografía de la situación en el tema de gobernanza institucional, lo que ha permitido a la institución identificar el reto de formalizar, aprobar y sistematizar una serie de buenas prácticas, algunas implementadas ya por la institución pero no formalizadas, para trascender el paso de funcionarios, disminuir los riesgos institucionales y asegurar la inclusión financiera en el mediano y largo plazo.

El proceso de acompañamiento del Proyecto GIF en Enlace duró un total de 15 meses calendario y 13 meses efectivos de trabajo, de los cuales se utilizó 4 meses para la realización de los Diagnósticos Ex ante y Ex post, y 9 meses para el Plan de Mejora. Los dos meses extra correspondieron al proceso normal de aprobación de las diversas políticas y normativas en elaboración, por parte del Equipo Gerencial y la Junta Directiva.

Luego de la realización de la sesión inicial con la Junta Directiva, se formalizó la responsabilidad del Comité de Buen Gobierno Corporativo y Recursos Humanos, como la instancia al frente de las acciones de gobernanza e inclusión financiera en la Institución. El proceso de acompañamiento con el Proyecto GIF contribuyó al fortalecimiento de su labor en lo siguiente:

1. Fortalecer el apoyo a Junta Directiva en los temas de buenas prácticas de gobernanza corporativa, orientando y vigilando que se cumplan las mejoras orientadas por el máximo órgano de dirección.
2. Contar con un plan de trabajo, aprobado por la Junta Directiva, de las acciones prioritarias para la mejora de la gobernanza a partir de un diagnóstico detallado sobre el tema.
3. Orientar y vigilar que se cumplan buenas prácticas de gobierno corporativo.
4. Revisión de documentos formales y temas clave de gobernanza para someter a la aprobación de Junta Directiva.
5. Buscar el equilibrio entre los accionistas mayoritarios y minoristas.
6. Incidencia en la credibilidad de la empresa, interna y externamente.

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

- ✓ Pilar II, Órgano de Dirección
- ✓ Pilar III, Gestión
- ✓ Pilar IV, Cumplimiento y Gestión de Riesgos
- ✓ Pilar V, Ética y Conflicto de Interés

En su proceso de mejora priorizaron el trabajo sobre 24 estándares y 99 componentes, logrando mejorar su calidad de Gobernanza en el periodo en 8,2 puntos porcentuales. Se verifica también que en la dimensión formal mejoran 10 puntos porcentuales y en la factual 7 puntos. Al momento de cierre del proceso GIF, existía en proceso de aprobación por Junta Directiva de la formalización de prácticas contenidas en 54 componentes de los 99 que se planificaron mejorar.

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

- ✓ Actualización y formalización de funciones de la Junta Directiva e incorporación en Reglamento de JD.
- ✓ Actualización de Reglamento de Junta Directiva y su aprobación por el Comité de Buen Gobierno Corporativo, que posterior al cierre del Diagnóstico Expost fue aprobado por la Junta Directiva y la Junta General de Accionistas.
- ✓ Elaboración de la política y procedimientos de información y comunicación de Directores, en revisión por el Comité de Buen Gobierno y RRHH.
- ✓ Capacitación de ejecutivos en las buenas prácticas de gobernanza corporativa y los retos de la organización al respecto.
- ✓ Elaboración y aprobación de la política de retribución de la Alta Gerencia.
- ✓ Reglamento de Comité de Auditoría, en revisión por el Comité de Auditoría.
- ✓ Reglamento de Comité de Riesgos, en revisión por dicho comité.
- ✓ Reglamento del Comité de Buen Gobierno Corporativo y RRHH, en revisión por dicho comité.
- ✓ Política de auditoría externa en revisión por el Comité de Auditoría.
- ✓ Plan de gestión integral de riesgos aprobado por Junta Directiva (con apoyo de INCOFIN).

- ✓ Mapa de obligaciones normativas y compromisos con grupos de interés, en revisión por el Comité de Buen Gobierno y RRHH.
- ✓ Código de ética reformado, en revisión por el Comité de Buen Gobierno y RRHH.
- ✓ Elaboración de la Política de Operaciones con partes vinculadas, en revisión por el Comité de Buen Gobierno y RRHH.
- ✓ Edición y formalización del borrador del Código de Buen Gobierno Corporativo en revisión por el Comité de Buen Gobierno y RRHH.

Los aprendizajes que el proceso de acompañamiento GIF ha aportado a la institución son los siguientes:

- ✓ Sistematizar todo el proceso permite analizar integralmente los retos institucionales en relación a las buenas prácticas de gobierno corporativo.
- ✓ Elaborar un plan de acción facilita la labor de orientar las buenas prácticas de gobierno corporativo.
- ✓ Involucrar y sensibilizar a toda la organización es factor clave para lograr la institucionalización de las buenas prácticas de gobernanza.
- ✓ Identificar claramente las prioridades de la institución en cuanto a las buenas prácticas de gobierno corporativo, optimiza las capacidades de todas las partes involucradas.
- ✓ Incorporar las buenas prácticas paulatinamente según las necesidades del contexto y la realidad de la organización es garantía para asegurar la institucionalización y apropiación de las mismas por todos los miembros de Enlace.
- ✓ Contar con funciones, responsabilidades, políticas y planes debidamente escritos y autorizadas por el nivel correspondiente, es elemento importante para mejorar la efectividad y eficiencia institucional.
- ✓ El conocimiento del tema de gobernanza en general y de las experiencias de otras instituciones ayudan a comprender mejor los propios retos institucionales sobre la gobernanza.

La inclusión financiera tuvo un impacto positivo al interior de la institución, que se resume en los siguientes puntos:

- ✓ Permitirá que la organización vaya fortaleciendo su solidez en gobernabilidad, en las decisiones de manera colegiada y apegadas a las normas y políticas institucionales, asegurando en un futuro ampliar los servicios a otras comunidades, desarrollar nuevos productos, y crecer con enfoque de sostenibilidad.
- ✓ Las buenas prácticas de gobernanza generan mayores niveles de confianza entre los diferentes actores vinculados con la organización, lo que coadyuva a lograr mejores condiciones en beneficio de los clientes.



Junta Directiva ENLACE

Los beneficios del acompañamiento GIF

"...Primero, nos pudimos conciliar de tener integralmente el tema de gobernanza y llegar a un proceso de formalización de lo factual; segundo, hay mucha coherencia entre los diferentes componentes; tercero, hay una guía práctica que orienta el proceso, y deja desafíos a futuro para poder complementar nuestros instrumentos...; finalmente, otro aprendizaje es la necesidad de sistematizar nuestra información, que todo lo que se hace esté documentado, ese es un aprendizaje importante..."

Juan Carlos Flores Elias
Gerente General

LECCIONES APRENDIDAS



FORMALIZACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

Es necesario formalizar las prácticas, escribir lo que se ha estado haciendo para que trascienda el paso de los funcionarios y poder ir mejorando y adaptando la gestión institucional a los nuevos retos y contextos, lo que es necesario para disminuir los riesgos y asegurar la inclusión financiera en el mediano y largo plazo.



PARTIR DE LA REALIDAD INSTITUCIONAL ASEGURA LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA GOBERNANZA

El diagnóstico inicial de la realidad institucional y la priorización de acciones para la mejora de la gobernanza a partir del análisis de las necesidades y capacidades propias de la institución, permite el involucramiento y apropiación de los directivos y Alta Gerencia, asegurando que los planes para la mejora de la gobernanza sean sostenibles y brinden continuidad al proceso de lograr mejores prácticas.



COMUNICACIÓN ENTRE LAS INSTANCIAS

El involucramiento de la Alta Gerencia en la elaboración de normas y políticas relacionadas a sus áreas, ha fortalecido la comunicación fluida entre la Alta Gerencia y la Junta Directiva, coadyuvando a una mejora en la gobernabilidad y gestión de Enlace.



Prestataria de ENLACE