

GIF | GOBERNANZA E INCLUSIÓN FINANCIERA



Caja de Crédito de San Vicente

Co-ejecutado por:



Financiado por:



COMITÉ DE GOBERNANZA

Instancia para sentar las bases adecuadas para una gobernanza efectiva

Caja de Crédito de San Vicente (CCSV) es una cooperativa financiera radicada en la ciudad de San Vicente, del departamento del mismo nombre en El Salvador.

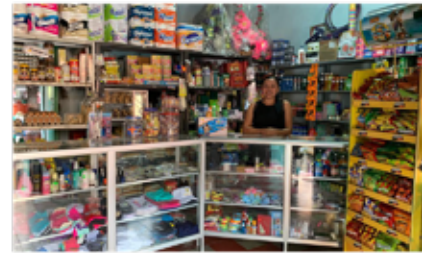
Se fundó el 7 de marzo de 1943, el propósito de la Caja desde sus inicios ha sido proteger y mejorar el trabajo de productores, comerciantes y trabajadores para que encaucen sus actividades lícitas a la producción, distribución y circulación de la riqueza. Además, tiene por objeto estrechar las relaciones del pueblo con el hogar, la tierra y la riqueza de las comunidades, mediante la organización cooperativa.

Caja de Crédito de San Vicente es una cooperativa con un buen rendimiento financiero y un crecimiento sostenido en los últimos 20 años. Consolidando su trabajo a través de los clientes internos y externos año tras año. La institución cuenta con una oficina de atención al público, pero con operaciones en todo el territorio nacional y ofrece diversos canales electrónicos para lograr una mayor cobertura geográfica, así como una alianza de negocios con otras cooperativas socias de la federación a la cual pertenece, compartiendo una plataforma tecnológica que les permite realizar operaciones inter-entidades y que sus clientes también sean atendidos en todo el territorio nacional en cualquier oficina o agencia del resto de entidades socias.

Tipos de servicio que ofrecen:

Créditos:

- Consumo: gastos personales, consolidación de deudas, educación, viajes y compras de productos o



Prestataria de CCSV

servicios varios e incluye tarjeta de crédito.

- Empresa: capital de trabajo, consolidación de deudas de la empresa e inversión fija.
- Vivienda: compra de terreno/vivienda nueva/ usada, remodelaciones y ampliaciones.

Ahorros:

- Cuenta de ahorro a la vista, incluye Tarjeta de Débito.
- Depósitos a plazo fijo. Intereses pagados mensualmente y abonadas a cuenta de ahorro.

Otros:

- Pago y envío de remesas locales e internacionales.
- Pago y envío de transferencias internacionales (Via Fedecredito-Citi NY).
- Pago de colectores (servicios básicos y otros).
- Programa de lealtad FedePuntos (Tarjeta de Crédito y Débito).

Las principales actividades de sus clientes que acceden a los servicios de CCSV son: empleados del sector público, municipalidades, micro, medianos y pequeños empresarios.

INFORMACIÓN GENERAL

LOCACIÓN

San Vicente, El Salvador

ZONAS GEOGRÁFICAS - SUCURSALES

12 Puntos de atención rápida

COMITÉ DE GOBERNANZA:

Joaquín Cosme Aguilar – Presidente JD
 Fulbio Alirio Hernández Rodríguez – Secretario JD
 Francisco Delio Alvarenga Hidalgo – Gerente General
 Eugenia Mercedes Díaz Bonilla – Gerente de Negocios
 Gladis del Carmen Henríquez – Gerente Administración
 José Saúl Granillo – Contador
 Carlos René Montano – Jefe de Operaciones
 Carlos José Leiva Miranda – Gestor de Riesgos

CANTIDAD DE PRESTATARIOS

Prestatarios activos: 14.565 (31 de diciembre de 2018)
 Mujeres 58.84%
 Clientes de Créditos en zona rural: 67%
 Clientes de Ahorros en Zona Rural: 46.3%

CARTERA

Créditos: US\$114,379,805.53 (31 de diciembre de 2018)

Ahorros: US\$66,652,903

CONSULTOR CAPACITADOR:

Francisco Javier Alvarenga Melgar

DURACIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO GIF

14 meses

FECHA DEL TALLER INICIAL y CONSTITUCIÓN DEL COMITÉ DE GOBERNANZA

21 de enero de 2018

DIAGNÓSTICO

Fecha de aprobación Ex Ante: 4 de mayo de 2018

Puntaje de inicio: 60.22%

Fecha de aprobación Ex Post: 19 de marzo de 2019

Puntaje de cierre: 64.72%

Red a la que pertenece FACES:

Sistema Fedecredito. Marca sombrilla que integra a 55 cooperativas y una federación.

Ente regulador:

Federación de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores (Fedecredito)

ACOMPAÑAMIENTO GIF

Desde el inicio, el compromiso asumido por la Junta Directiva y la Gerencia General ha sido la pieza y fuerza clave de los resultados obtenidos en el proceso. Éste se reflejó desde la elección del Comité de Gobernanza donde se incluyeron empleados con cargos a distintos niveles, que enriquecieron el debate y la retroalimentación de las discusiones.

El Comité de Gobernanza en primera instancia generó dudas, pero en la marcha se logró asimilar las razones de su conformación y sus objetivos, lo que se convirtió en una experiencia de aprendizaje para todos, independientemente del puesto. Con esta instancia se sentaron las bases adecuadas para una gobernanza efectiva.

El desempeño del Comité de Gobernanza sirvió como un constante ejercicio de reflexión sobre temas estratégicos en la dirección institucional, se logró fusionar el objetivo financiero con objetivos de aporte y responsabilidad social, así como revisar el modelo de negocios actual y el impacto que tiene en el mercado objetivo, asimismo, identificar las áreas de mejora para incrementar la gobernanza y se garantiza una adecuada gestión a largo plazo. Al final del proceso los directores valoran positivamente la experiencia de tal forma, que deciden ampliar el Comité de Gobernanza integrando un director de Junta Directiva y un Gerente de Área.

El Comité de Gobernanza ha permitido sentar las bases adecuadas para una gobernanza efectiva y ha sido un apoyo para la toma de decisiones en la administración de la Caja. Es un cuerpo colegiado que ha definido líneas claras de acciones para los negocios y el impacto social de CCSV.

La calificación inicial obtenida de 60,22% en el Diagnóstico Ex -Ante sorprendió por cuanto hay muchas cosas positivas que se realizan, pero no están institucionalizadas en un documento formal, lo cual sirvió como motivación para abordar el desarrollo de los estándares a completar y fijar objetivos, y no únicamente subir una nota de cumplimiento, sino alcanzar una Gobernanza Efectiva.

El trabajo realizado por el Comité de Gobernanza durante el ejercicio 2018 se centró conforme a las prioridades definidas en el Pilar III: Gestión. Se obtuvo un porcentaje alto de inicio, por lo que la mejora de la calidad de gobernanza fue de 4,5 puntos porcentuales, además de un cumplimiento formal de 44 puntos porcentuales y en la dimensión factual de 6 puntos, para un total de 25 puntos,

reflejando cumplimientos finales de 44, 51 y 47.7 respectivamente, alcanzando una mejora en la evaluación de cumplimiento total 64.72.

Además del avance en cumplimiento de los componentes trabajados en ambas dimensiones, como resultado del acompañamiento se elaboraron importantes documentos tales como:

✓	Inclusión del Comité de Gobernanza en el Organigrama Institucional
✓	Definición de Funciones del Comité de Gobernanza
✓	Política de Gestión del Talento Humano (en proceso)
✓	Lineamientos de actividades de Responsabilidad Social Empresarial
✓	Lineamientos de Objetivos Sociales Institucional

En el proceso de acompañamiento GIF la Caja ha reconocido la inclusión financiera como una línea estratégica, por tanto, el diseño de proyectos puntuales que contribuyan a la consecución de objetivos institucionales al respecto. Aunque no se han implementado, se ha generado la conciencia del tema y se abre la perspectiva de gestión administrativa.

El Proyecto GIF ha contribuido a asegurar la sostenibilidad de una gestión de gobernanza efectiva, cumpliendo con estándares internacionales en dicha materia, y ha permitido tener un mayor conocimiento al identificar los grupos de interés, sus demandas e incidencias sobre el desempeño institucional, esto contribuirá a tomar conciencia y medir el impacto de las decisiones de negocios en los objetivos organizacionales tanto comerciales como sociales.

El GIF abre la mente a nuevas oportunidades de negocios, los productos y servicios se crean pensando en un fin comercial y social. Ha permitido reconocer que CCSV no se atienden a todos los sectores de la población, sino que hay una especie de especialización en empleados públicos, por lo tanto, hay clientes excluidos de los servicios financieros y que constituyen nuevas oportunidades de negocio.

Por otro lado, al considerar el trato responsable del personal, se procura una satisfacción por el recurso humano que impactaría positivamente en la calidad del desempeño y buen servicio, facilitando la consecución de los objetivos institucionales.

LECCIONES APRENDIDAS



EL COMITÉ DE GOBERNANZA COMO UN JUGADOR ESTRATÉGICO EN EL DESEMPEÑO DE CCSV

Durante el acompañamiento, el Comité de Gobernanza jugó un rol muy importante en la institución, por lo que se decide ampliar sus funciones para seguir acompañando la buena gobernanza y la inclusión financiera de la Caja y por la posibilidad de reflexionar temas estratégicos para la institución.

El Comité de Gobernanza ha ayudado a la actualización de funciones para designar responsabilidades que contribuyen a lograr los objetivos. Ahí es donde se reconoce la importancia de definir adecuadamente las funciones, derechos y obligaciones de los altos ejecutivos, lo que permite garantizar el camino y la sostenibilidad de la gobernanza, manteniendo en el largo plazo los principios establecidos.



PRIORIZANDO GRUPOS DE INTERÉS Y HACIENDO INCLUSION FINANCIERA

Es importante la identificación de los grupos de interés, reconocerlos y priorizar la importancia de su relación con la empresa y observar que las expectativas e incidencias son muy particulares en cada uno. El proceso de discusión facilita conocer dichas diferencias, reconocer a los que no se tenían considerados inicialmente y establecer acciones que se orienten a atender sus necesidades, ampliando los sectores de mercado para continuar la trayectoria de la empresa.

La Caja ha identificado a los grupos excluidos de sus servicios financieros, se realizarán esfuerzos para atender sus necesidades. Es importante tener una actitud de compromiso con los clientes, teniendo en cuenta a las personas excluidas como base del Proyecto GIF.



TRATO RESPONSABLE DEL PERSONAL

Durante la estancia del Proyecto GIF ha habido un reconocimiento del trato con el personal como el activo más importante, se han establecido las bases para determinar las políticas ajustadas a funciones y el desarrollo del personal al definir la Política de Gestión del Personal, que permite que los negocios se desarrollen adecuadamente y esto contribuye a la sociedad y a los negocios que la Caja pueda realizar. Deben existir las políticas adecuadas, a fin de que el personal como el mayor recurso tenga las condiciones laborales adecuadas, que lo motiven a realizar un trabajo más eficiente y que contribuya a lograr los objetivos institucionales. Este es un elemento con bajo cumplimiento en los estándares, la falta de documentación es un factor importante de incumplimiento, aunque en la práctica se ha hecho mucho ya. El considerar a los Recursos Humanos como pilar fundamental para el funcionamiento de la Caja, permite visualizar una perspectiva de grandes empresas que enfocan recursos en el personal para lograr el éxito.



Comité de Gobernanza y
Equipo Gerencial de CCSV

Sesión evaluatoria con el proyecto GIF

