

# RED ECO MÉXICO

Financiado por:



Co-ejecutado por:



## BUEN GOBIERNO CORPORATIVO PARA UNA MAYOR INCLUSIÓN

Diciembre 2019

Martín Salas García  
Alfredo Meza Sánchez  
Jesús Baltazar Cuate



## ANTECEDENTES

Red Eco de la Montaña, Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo de Responsabilidad Limitada de Capital Variable (RED ECO COOPERATIVA) fue creada gracias al proyecto PATMIR I, programa gubernamental cuyo objetivo fue, entre otros, la creación de instituciones financieras rurales.

La cooperativa fue constituida con 19 socios fundadores de la localidad de Huamuxtlán, en el estado de Guerrero el 12 de noviembre de 2003 como Sociedad Civil, con el objetivo de brindar servicios financieros de ahorro y préstamo a las familias rurales, desatendidas por la banca comercial.

El 18 de diciembre de 2008, la CNBV (ente regulador del sector financiero en México) dio la autorización para que Red Eco de la Montaña operara como Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo, bajo el amparo de la Ley y brindando la protección a sus ahorradores con el Fondo de Protección al Ahorro Cooperativo.

Actualmente, la cooperativa cuenta con 8 sucursales en 2 Estados de la república mexicana (Guerrero y Puebla), brindando servicios a más de 22.000 socios. El compromiso de la cooperativa es brindar servicios financieros accesibles, acordes a las necesidades y realidad de sus socios, y buscar con esto el desarrollo económico y social de las comunidades donde opera.

Los socios de RED ECO COOPERATIVA se dedican a las siguientes actividades económicas:

- Agropecuaria
- Comercio
- Servicios
- Producción artesanal.

La cooperativa ofrece los siguientes servicios financieros:

- Crédito
- Ahorro
- Depósitos a plazo fijo
- Remesas
- Seguros de vida (por cuenta de terceros).



Prestatario de RED ECO COOPERATIVA

## INFORMACIÓN GENERAL

### LOCACIÓN:

Ciudad Huamuxtlán, Estado Guerrero (México)

### ZONAS GEOGRÁFICAS - SUCURSALES:

8 sucursales en los Estados de Guerrero y Puebla

3 en áreas urbanas

4 en áreas semi urbanas

1 en área rural

### COMITÉ DE GOBERNANZA

Martín Salas García - Presidente

Alfredo Meza Sánchez - Vicepresidente

Jesús Baltazar Cuate - Vocal

Petra Vivar Cariño - Vocal

Luis Miguel Arzola Escobar - Gerente General

Agustina Vitrago Reyes - Presidente Consejo Vigilancia

Gabriel Alejandro Díaz Hernández - Secretario

Guadalupe Reyes Tarrés- Vocal

### CANTIDAD DE PRESTATARIOS (Diciembre de 2018)

Mujeres: 3.159 (59%)

Hombres: 2.195 (41%)

### CARTERA

US\$ 9'383 201 (Junio de 2019)

### CONSULTOR CAPACITADOR:

Simón Catacora Choque

### DURACIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO GIF

12 meses

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

9 de julio de 2018

### DIAGNÓSTICO

Fecha de aprobación Ex Ante: 6 de septiembre de 2018

Puntaje de inicio: 47%

Fecha de aprobación Ex Post: 16 de julio de 2019

Puntaje de cierre: 83%

### Redes a la que pertenece:

Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social (AMUCCS)

Federación de Instituciones y Organismos Financieros Rurales (FEDRURAL)

Confederación de Cooperativas de Ahorro y Préstamo de México (CONCAMEX)

### Ente regulador:

Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)

Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF)

## ACOMPAÑAMIENTO GIF

RED ECO es una institución cooperativa de préstamo y ahorro con quince años de trayectoria en la intermediación financiera en la región, sus principales fundadores han liderado la institución hasta el presente como miembros consejeros. El logro más importante fue constituir RED ECO COOPERATIVA en un momento cuando en la región y sus alrededores no existía ninguna institución financiera que ofreciera servicios financieros; los socios fundadores, con una visión estratégica, constituyeron esta organización social con fines económicos y sociales, que desde hace diez años opera como cooperativa regulada.

Desde julio de 2018 a iniciativa de los líderes del Consejo de Administración, la cooperativa inició el acompañamiento con el Proyecto Gobernanza e Inclusión Financiera (GIF) con el fin de mejorar su sistema de gobernanza. RED ECO COOPERATIVA, después de un diagnóstico de su gobierno, se propuso mejorar varios estándares de gobierno -que también eran requeridos por la regulación- en esa perspectiva el proceso de documentación de todas sus buenas prácticas fue la principal tarea desarrollada, con base en los estándares y las guías propuestas por el Proyecto GIF.

Los miembros del Consejo de Administración más antiguos y experimentados, y el equipo gerencial designado fueron los principales actores que contribuyeron en el enriquecimiento de los documentos con todas las prácticas de buen gobierno ejercidas por años, asimismo se comprometieron a retomar la misión original de la inclusión financiera con la que nacieron, que fue la reflexión que aportó el Proyecto GIF.

En la actual coyuntura de cambio por la que atraviesan, los principales líderes fundadores deben entregar los cargos a nuevos consejeros por exigencia de la regulación, es así que el plan de sucesión tomó mucha relevancia y por tanto el diseño, la elaboración y su implementación tomaron en cuenta los estándares del Proyecto GIF.

La característica de RED ECO COOPERATIVA es trabajar con base en varios comités, en ese contexto la conformación del Comité de Gobernanza fue una propuesta bien recibida, que está funcionando y ha jugado un rol preponderante en la legislación, la documentación y la implementación de la buena gobernanza, así como en la institucionalización de las mejores prácticas; en especial en esta etapa de transición de autoridades de la cooperativa, está jugando el rol de transmisión y orientación de las buenas prácticas.

## ACOMPAÑAMIENTO GIF

El Comité de Gobernanza ha sido un brazo técnico importante para el Consejo de Administración en materia de la mejora de normativa interna existente y no existente. Se considera como aporte de mucha relevancia el haber documentado las siguientes políticas, que en su mayoría no se tenían previstas ni documentadas:

- ✓ Plan de sucesión
- ✓ Evaluación de desempeño
- ✓ Gestión de la información y la comunicación
- ✓ Política de clima laboral, detección de necesidades y plan de capacitación
- ✓ Relacionamiento con grupos de interés
- ✓ Reglamento del Comité de Selección
- ✓ Reglamento del Comité de Gobernanza
- ✓ Mapa de Obligaciones.

El proceso de acompañamiento GIF ha ayudado a reforzar manuales, tales como:

- ✓ Manual de funciones
- ✓ Manual de recursos humanos
- ✓ Manual de código de ética
- ✓ Manual de administración de riesgos.

Y los siguientes reglamentos:

- ✓ Consejo de Administración
- ✓ Consejo de Vigilancia
- ✓ Reglamento de auditoría
- ✓ Estatutos.



Reunión con el Comité de Gobernanza

## ACOMPAÑAMIENTO GIF

Durante el acompañamiento del Proyecto GIF, en RED ECO COOPERATIVA se trabajó de manera integral los siguientes pilares:

- ✓ Condiciones Generales
- ✓ 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 RED ECO COOPERATIVA se trabajaron **33 estándares**, y se alcanzó una mejora del **83.11%** en la calidad de su gobernanza, **49 puntos** porcentuales de mejora asociado a la dimensión **formal** y **51 puntos** en la dimensión **factual**.

Otros resultados importantes en la mejora de estándares de calidad de gobernanza en esta cooperativa son:

- ✓ Guía para implementar un plan de sucesión en cargos críticos
- ✓ Perfeccionamiento y actualización de estatutos
- ✓ Mejoramiento de reglamentos de Consejos de Administración y de Vigilancia
- ✓ Implementación de políticas para mejorar el clima laboral, el diagnóstico de necesidades de capacitación y la implementación de un plan de capacitación, principalmente para consejeros
- ✓ Concentración de obligaciones de los consejeros a través de un mapa de obligaciones
- ✓ Se reforzaron documentalmente procesos en temas de recursos humanos
- ✓ En general, se documentaron procesos que ya se ejecutaban pero no se encontraban documentados: formalización de lo factual
- ✓ Mejoramiento al Código de Ética.

**Si habría que resumir en una frase en qué nos ha ayudado el Proyecto GIF**

"...Diría que nos ayudó a poner en orden todo lo que hacemos, nos ayudó a documentar de una manera ordenada, simple, pero muy práctica todo lo que estamos haciendo; poner en documentos, tener las evidencias y ayudarnos con la experiencia de los consultores a orientar nuestros trabajos, para organizar nuestros manuales, los reglamentos y los estatutos..."

**Martin Salas**  
Presidente Consejo de Administración

## ACOMPAÑAMIENTO GIF

En términos de inclusión financiera, gracias al acompañamiento GIF se fue documentando todo lo que se había realizado en la práctica desde años anteriores, tomando conciencia y reafirmando los estándares de inclusión financiera y social que debe lograr la cooperativa; se ha demostrado mediante otros diagnósticos la inclusión activa de mujeres, indígenas y personas de otras localidades en la participación activa como socios, delegados, consejeros y trabajadores. A nivel práctico se han fijado metas de afiliación por género, grupos indígenas, menores de edad y socios de zonas rurales.

Finalmente, desde el trabajo realizado en este proceso se nota que la cooperativa se ha centrado en la necesidad de documentar todas las políticas, criterios, procedimientos, normas y reglas que ayudan a lograr la misión y la visión institucional. La documentación de objetivos estratégicos ha sido importante, con el fin de no perder de vista la sostenibilidad y viabilidad financiera, para no correr el riesgo de buscar beneficios personales más que comunes u olvidarse del objetivo que se persigue para el bienestar de los socios. Desafortunadamente, no todos los consejeros han terminado de comprender que los estándares que propone el Proyecto son y se pueden interpretar como sanas prácticas que se aplican a nivel internacional, por lo que se ve viable y necesaria la funcionalidad del Comité de Gobernanza en el trabajo de análisis y legislación interna.



Prestatarios de RED ECO COOPERATIVA

## LECCIONES APRENDIDAS

### ✓ PLAN DE SUCESIÓN

Dentro de la historia de la cooperativa hubo mucha estabilidad en los cargos críticos a nivel de consejeros, por lo que no se vio la necesidad de implementar un Plan de Sucesión, sin embargo, con el Proyecto GIF se atendió esta necesidad de manera prudente y ahora con esta sana práctica se entiende que no es fácil ser y contar con consejeros que cubran todos los requisitos para un cargo crítico.

La cooperativa ha aprendido que para ser consejero es necesario identificar a socios y delegados con las mejores actitudes y aptitudes, para ir formándolos en ocupar dichos cargos a futuro, con el objetivo de que conozcan cómo respetar y hacer cumplir la normativa tanto interna como externa.

En relación a los puestos directivos en cargos críticos se pone en conocimiento que no cualquier consejero puede asumir un cargo de este tipo, por afinidad o por interés personal, porque existe el riesgo de perder el interés común como cooperativa, pudiendo desequilibrar su misión, visión y sostenibilidad, principalmente al desempeñar un mal gobierno, tomando malas decisiones y enfocándose a intereses personales.

### ✓ COMITÉ DE GOBERNANZA PARA GARANTIZAR LA SOSTENIBILIDAD DEL GOBIERNO A LARGO PLAZO

La cooperativa tiene una tradición de conformar comités de trabajo según las necesidades, por lo cual el constituir el Comité de Gobernanza fue de plena aceptación y adquirió un protagonismo en el proceso de la implementación del plan de mejora, coordinando y ejecutando el ordenamiento y la documentación de las prácticas en los manuales, los reglamentos y los estatutos. El estar integrado por un equipo de consejeros y equipo gerencial comprometido y capacitado, garantiza la sostenibilidad del proyecto de buena gobernanza.

### ✓ EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Está enfocado al desempeño de los consejeros, es importante contar con una política de evaluación de la gestión de todos y cada uno de los consejeros, para que se encuentren motivados a estudiar, aprender, ejecutar y defender las funciones que tienen en el momento y que podrán quedar para la historia como una buena o mala gestión, misma que se dejará como una herencia o legado para nuevas generaciones. Quizá no todos los consejeros han terminado de entender la importancia de la evaluación de desempeño a nivel de consejeros, que es una práctica sana que permite la oportunidad de crecer como consejeros y como cooperativa.

A nivel de funcionarios no se tenía documentado un criterio, una política y un procedimiento para evaluar el desempeño del gerente general y de los gerentes de área, por lo que no se sabía cómo medir y muchas veces la valoración era subjetiva, ahora la política desarrollada y su implementación permitirá detectar las oportunidades de mejora.



## LECCIONES APRENDIDAS



### CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES Y COMPROMISOS

Este estándar reorientó definitivamente a la cooperativa sobre el conocimiento y el cumplimiento de obligaciones de la normativa interna y externa ante las autoridades que regulan, a través de este estándar se da a conocer las funciones que tiene cada órgano conforme a cada ley o disposición, sirviendo de guía para reforzar el dominio de las funciones y obligaciones para el cumplimiento del día a día. Es una buena guía para los nuevos consejeros, que al ingresar no tienen un conocimiento pleno de las funciones y las obligaciones que deben desarrollar. Este estándar también es una guía importante para replicarlo con comités, comisiones, gerente general y gerentes de área.



### CÓDIGO DE ÉTICA

La importancia de la mejora de este documento no solo como un requisito normativo, sino que es una herramienta clave para regir el actuar diario de todos los que participan en la cooperativa, incluyendo a los mismos socios; por lo que es importante su actualización constante, la capacitación hacia personal, consejeros, delegados y socios, la forma de cómo se debe difundir, así como el seguimiento y la evaluación para identificar si se ha logrado el entendimiento de la responsabilidad de quienes tienen una participación activa dentro de la cooperativa.



### POLÍTICA DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

La herramienta del GIF orientó que hay la necesidad de conocer que la información se debe administrar a través de mecanismos relacionados al tipo de información que se tiene, entendiendo que hay información abierta, parcialmente confidencial y totalmente confidencial; que por la relevancia del tema, es importante ofrecer formación a los consejeros para mejorar el uso de la información que se tiene y de cuidar la que tiene la calidad de confidencial. Es importante identificar qué información quieren conocer los socios sobre la cooperativa y buscar los mecanismos para ser lo más transparente y concreto posible.

## LECCIONES APRENDIDAS

### ✓ LOS SOCIOS COMO LOS VERDADEROS DUEÑOS DE LA COOPERATIVA

En el proceso de fortalecimiento las constantes reflexiones llevaron a que los consejeros sientan nuevamente que el socio es verdaderamente el dueño de la cooperativa y que necesita ser tratado como tal, ya que fueron ellos quienes formaron la cooperativa, han aportado para crecer y han logrado una cooperativa autorizada por la autoridad mediante el liderazgo de un Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia muy activos, por lo que se debe construir una institución sólida que garantice la estabilidad y el crecimiento para que los socios puedan mejorar sus vidas, con documentos bien plasmados que sirvan de guía para la gobernanza en el futuro, pensando en el largo plazo.



Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia