

Evaluación de los progresos y desafíos en gobernanza de 3 instituciones financieras en America Latina

-RESUMEN EJECUTIVO-

Noviembre de 2013

Elaborado por: Aldo Moauro, *MicroFinanza Rating*



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development
and Cooperation SDC



Gobierno Corporativo en las Microfinanzas

La evolución de la industria de las microfinanzas dentro de un ambiente desafiante que incluye esquemas legales más sofisticados y mayor competencia ha reconfirmado la importancia del efectivo gobierno corporativo en las IMFs. La presión generada a partir de la reciente crisis global en el sector, así como problemas a nivel país/región reveló la debilidad de los sistemas de gobernanza en las IMFs. La importancia de una gobernanza efectiva es uno de los desafíos más grandes que enfrenta el sector hoy en día.

En general, si una IMF desea lograr sustentabilidad en la provisión de servicios financieros a una población de bajos ingresos, más allá de su desarrollo o de una Gerencia General fuerte, requiere de una gobernabilidad efectiva. La gobernabilidad efectiva requiere un sólido compromiso del Directorio y de la Gerencia.

Cada organización debe ajustar su estructura de gobernanza a sus características específicas y contexto. No existe una única fórmula que se pueda aplicar a todas las instituciones por igual. Sin embargo, si existen herramientas de evaluación que las organizaciones pueden utilizar (en forma propia o vía terceros) para evaluar su sistema de gobernanza y definir los desafíos y oportunidades de mejora más críticos. Existen además buenas prácticas, experiencias y aprendizajes que las organizaciones pueden compartir para ayudarse unas a otras.

Dada la importancia de este tema, El Social Performance Task Force (SPTF) y la Agencia Suiza para el Desarrollo y Cooperación (COSUDE) colaboraron con MicroFinanza Rating, calificadora de riesgo internacional especializada en microfinanzas, para realizar tres estudios de casos relevantes en términos de desarrollo de buenas prácticas de gobernanza, a través de la evaluación de tres IMFs latinoamericanas. Las instituciones evaluadas fueron dos cooperativas de ahorro y crédito (una en Ecuador y la otra en Honduras) y de una ONG transformada en institución financiera no bancaria regulada (en Honduras). Los resultados de este trabajo han sido presentados en un foro de “Gobierno Corporativo en las Microfinanzas” durante el FOROMIC llevado a cabo en Guadalajara, México el 29 de Septiembre 2013, así como en el webinar “Corporate Governance in Microfinance” realizado por el SPTF el 19 de Noviembre de 2013 junto con Aldo Moauro y Giovanni Calvi.

A continuación se presentan los resúmenes de las tres evaluaciones institucionales realizadas.

Cooperativa de Ahorro y Credito Jardín Azuayo - Ecuador:

La Cooperativa de Ahorro y Credito (COAC) Jardín Azuayo se creó en 1996 en Ecuador. La Cooperativa proporciona servicios de ahorro y crédito a comunidades tanto rurales como urbanas, con más de 200 mil socios.

Se caracteriza por ser una Sociedad de personas no de capitales. Desde sus inicios ha promovido su fuerte ideología de sentido cooperativo con la participación de los socios en la toma de decisiones, control y manejo de estrategias. Actualmente, a pesar de ser la segunda cooperativa más grande en tamaño de activos, sigue manteniendo sus buenas prácticas de participación en los procesos de gobernabilidad.

Se recalca que la COAC Jardín Azuayo tiene un manejo de sistemas de gobierno descentralizados, asegurando participación activa, directa, compromiso y trabajo voluntario de parte de los socios. La COAC ha tenido siempre una buena representatividad. Con más de 30 agencias, se garantiza que al menos un delegado de cada oficina llegue a la Asamblea General de Representantes, mediante un proceso de elecciones adecuado y transparente.

La COAC con los años ha ido mejorando su proceso en la toma de decisiones. Con la nueva regulación para instituciones del sector popular y solidario (Ley de la Economía Popular y Solidaria – LEPS), La COAC estructuró un Consejo de Administración con 9 miembros, que han pasado por los procesos de elecciones y mantienen la representatividad, asegurando un mejor flujo de información y toma de decisiones basadas en la misión en la institución.

Entre los principales objetivos sociales de la COAC JA se encuentran: el alcance de la misión, mejorar la calidad de los servicios según las expectativas de los socios, mantener fuerte compromiso de los directivos, contar con directivos preparados y capacitados, contar con información y comunicación adecuada, desarrollar la identidad de los socios hacia la cooperativa y las relaciones con las organizaciones sociales.

Se considera muy importante dentro de la institución, el tema de **capacitación para los socios**, necesaria para la toma de decisiones, especialmente en cuanto a temas técnicos, finanzas, manejo de riesgo. Para ello, la COAC JA cuenta con una estructura interna de apoyo para la realización y cumplimiento de la capacitación a los futuros directivos.

El caso de la COAC JA demuestra que una organización, aun logrando dimensiones muy grandes, puede mantener y fortalecer su misión social. La participación social, a todo nivel y la preparación y compromiso de los directivos representan los ejes fundamentales.

CREDISOL OPD - Honduras

El fondo para el Desarrollo Local de Honduras se constituyó como Organización Privada de Desarrollo Financiero (OPDF) el 21 de Mayo de 2008, a partir de la transformación jurídica del Programa de Crédito de la Pastoral Social de la Diócesis de Trujillo, surgido después del huracán Mitch en 1998 y reactivado con la marca CREDISOL OPD en 2003. Desde Febrero de 2009 opera bajo la regulación de la Comisión Nacional de Banca y Seguros (CNBS) como CREDISOL OPDF. A Diciembre de 2012, atiende a 4,218 prestatarios a través de 5 sucursales.

La mayoría de los miembros de la actual Junta Directiva son religiosos de la Diócesis de Trujillo que cuentan con una amplia trayectoria dentro de CREDISOL, y muestran un alto nivel de compromiso con la misión social de la institución. Esto ha tenido un importante peso en el proceso de planificación estratégica y definición de la nueva misión y visión en el marco del nuevo status legal de organización privada y regulada.

CREDISOL ha invertido en una alineación a las buenas prácticas de gobierno corporativo adoptando un Manual de Gobierno Corporativo aprobado en junio de 2012. Este establece claramente la separación de funciones y norma la resolución de eventuales conflictos de interés. Además se ha desarrollado un Código de buenas prácticas, normas y principios éticos cuya adhesión también se requiere a los miembros de la Junta Directiva.

Esto ha también permitido lograr cierta eficacia de la Junta Directiva en la toma de decisiones de desempeño social. Sin embargo, si bien el Manual de Gobierno define las responsabilidades de la Junta Directiva en cuanto a la gestión de desempeño social, se evidencia espacio de mejora en cuanto a inclusión de información de carácter social en los informes ejecutivos, y eventual inclusión de criterios sociales en la evaluación de la gerencia general.

Si bien la institución tiene que mejorar varios aspectos (tales como seguimiento y monitoreo de los objetivos sociales, monitoreo de la calidad de los servicios, integración de actividades específicas de auditoría interna sobre hallazgos relacionados al desempeño social y a la protección al cliente), su experiencia demuestra la posibilidad de mantener la misión social durante el proceso de transformación institucional, desde programa de crédito hasta organización privada y regulada.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Ceibeña, Ltda (COAC Ceibeña) - Honduras

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Ceibeña, Ltda (COAC Ceibeña) fue fundada en marzo 1974, con cobertura geográfica en la ciudad de La Ceiba, departamento de Atlántida.

La Cooperativa está constituida por más de 35 mil asociados que son dueños, ahorristas y deudores a la vez.

En los últimos años, la cooperativa ha impulsado un esquema de Asamblea por Delegados, que representa una característica muy relevante del proceso de gobernabilidad. Este proceso es el resultado de un largo camino de la cooperativa. De hecho, el mecanismo de los delegados había recibido fuertes críticas por parte de aquellos socios que querían participar directamente en la Asamblea General y eventualmente tener la posibilidad de ser electo como directivo (práctica muy común en Honduras). El hecho de no poder llegar directamente a la Asamblea era visto por parte de algunos socios como un obstáculo que la cooperativa ponía a su camino.

Sin embargo, con el tiempo, la Cooperativa ha logrado orientar la voluntad de participación, que es un derecho de cada socio, a un proceso estructurado, en el cual las personas tienen que acercarse y participar a nivel de sucursal, para ganar una posición a nivel nacional. La última asamblea de delegados en Mayo de 2013 fue conformada por un total de 108 delegados (contra 680 en 2010!), de los cuales, según las estimaciones de los directivos, alrededor de un 40% había sido capacitado en los procesos establecidos por la Cooperativa.

El otro eje fundamental del fortalecimiento del proceso de gobernabilidad es la capacitación de los socios. CAC Ceibeña ofrece a aquellos socios que quieran – sin costo – un curso de cooperativismo organizado actualmente en 6 módulos, por un total de 9 meses de capacitación. La práctica y la experiencia directa de CAC Ceibeña está demostrando que se puede impulsar un mecanismo de mejora a través de la inversión continua en la capacitación. Tanto a nivel de sucursal para las elecciones de los delegados, así como a nivel de matriz para las elecciones de los directivos, la gente prefiere votar por las personas que mayormente han participado en la vida de la institución y que se han capacitado.

Adicionalmente a los servicios financieros, que representan el eje operativo y estratégico principal de la Ceibeña, la Cooperativa ha desarrollado una estrategia específica para ofrecer a sus afiliados servicios de salud a bajo costo. Por estas razones, la Cooperativa ha creado en el 2011 la Fundación FUNDACOOPE (fundación de la Cooperativa Ceibeña), que pertenece a la cooperativa. Cabe destacar que para no inscribir la fundación a algunos socios fundadores (personas naturales), la Cooperativa ha requerido y recibido la autorización para que el socio fundador fuera solamente la Cooperativa Ceibeña, a través de todos sus socios presentes y futuros.

La experiencia de la COAC Ceibeña demuestra que con visión y coraje, se puede arrancar un proceso importante de mejoramiento y fortalecimiento del sistema de gobernanza, poniendo en el centro del proyecto la base social y sus necesidades más urgentes. La COAC Ceibeña, aun

presentando retos importantes en cuanto a gobernabilidad tal como el de asegurar un relevo generacional de los directivos, ha tomado el justo camino de la participacion estructurada, de la capacitacion de los socios, y de la diversificacion de los servicios ofrecidos.

Para mas informacion sobre los estudios de casos aquí mencionados, por favor referirse a los informes completos de Evaluacion de la Gobernabilidad realizados por MicroFinanza Rating.