

“Certificación en Gobernanza, Estrategia y  
Aministración Cooperativa”



## *Master Class Internacional*

**Tema:**

**Gestión Estratégica de la Gobernanza como factor clave  
de sostenibilidad**

**Facilitador: Juan Carlos Sánchez Valda**

**17 Mayo 2022**



# Introducción del Facilitador

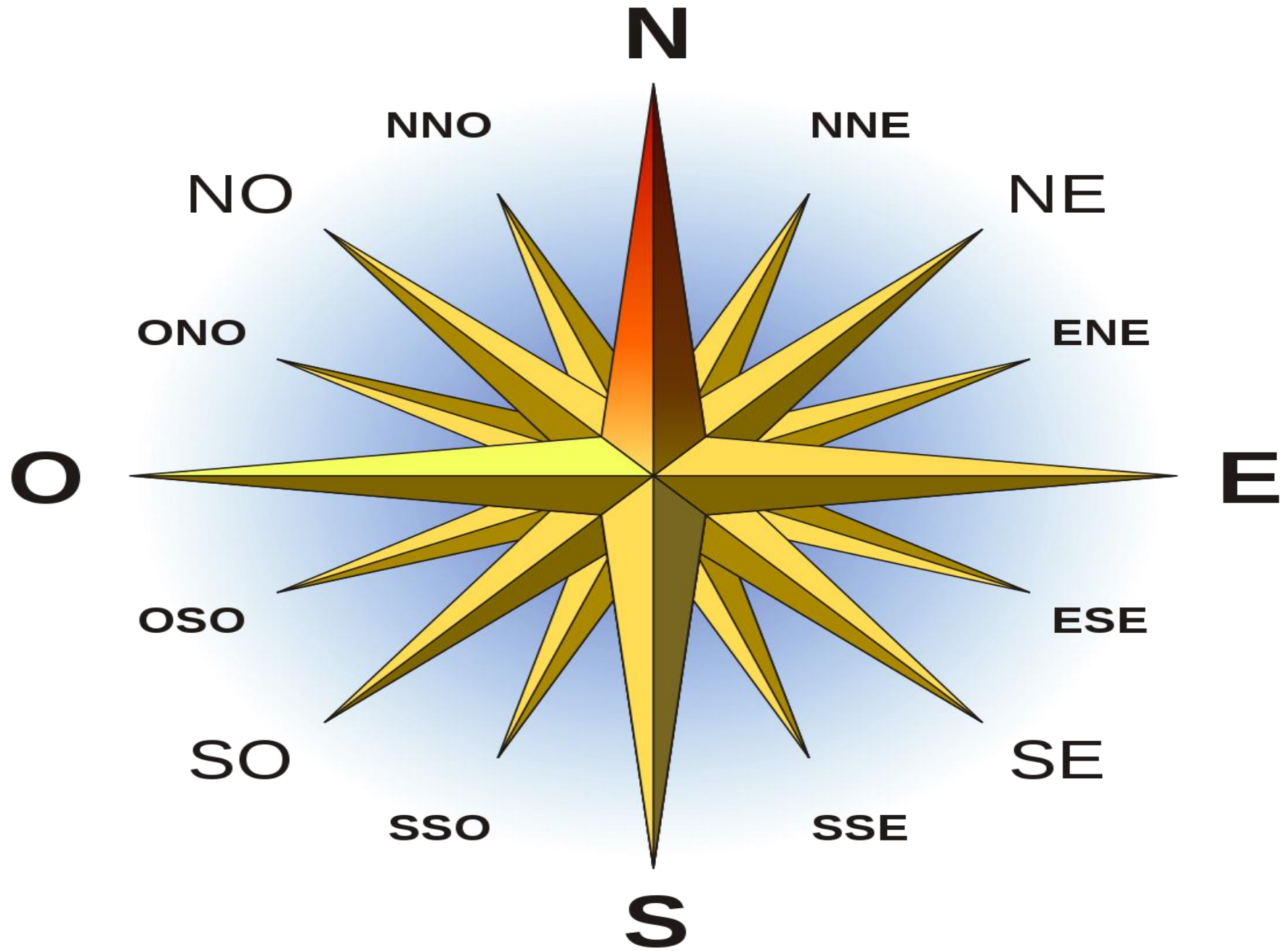
Juan Carlos Sánchez Valda:

Director del Programa Internacional para las Américas GIF.

# Agenda

- 1. Bases conceptuales de Planificación Estratégica**
- 2. La importancia del futuro de la organización en la estrategia de sostenibilidad**
- 3. MISION Y los objetivos estratégicos**
- 4. Gobierno cooperativo y la estrategia para ser sostenibles**
- 5. Gobernanza en América Latina y El Caribe**

# 1. Bases conceptuales





**¿Qué somos?  
Un grupo o  
una Organización?**



# ¿Qué es una Organización SOSTENIBLE?

# Requisitos para que un grupo sea una Organización

- LIDERAZGO
- PERMANENCIA
- PERSONAS – TALENTO HUMANO
- OBJETIVOS COMPARTIDOS - ESTRATEGIA
- Estructura, Normas y Procedimientos GOBIERNO COOPERATIVO / GOBERNANZA



# Liderazgo, Forma y Fondo





Un líder sólo podrá liderar si sabe hacia **donde va con la organización...** el poder lograrlo está en la claridad del futuro y el **compromiso incentivado por ÉL/ÉLLA y compartido** por todos hacia ese FUTURO.

HOY ACÁ TODOS SOMOS LÍDERES,  
.....DISEÑEMOS EL FUTURO JUNTOS

# ¿QUÉ HACEMOS AL ADMINISTRAR LA ORGANIZACIÓN?

“...la herramienta o actividad que permite combinar y coordinar estos distintos recursos para alcanzar los objetivos que tiene una organización... ello se consigue empleando

4 funciones básicas:

**ESTRATEGIA**

**PLANIFICACIÓN**  
**DISEÑAMOS EL FUTURO!!**

**ORGANIZACIÓN**

**DIRECCIÓN**

**CONTROL....”**

# PLANIFICACIÓN

- Es la función más importante de todo el proceso administrativo.
- Consiste en determinar anticipadamente el qué, el cómo y el cuándo se va a realizar
- Incluye desde la selección de propósitos, **misiones y objetivos** hasta la determinación de los cursos de acción para llegar a alcanzarlos.
- Es la base para todas las otras funciones.

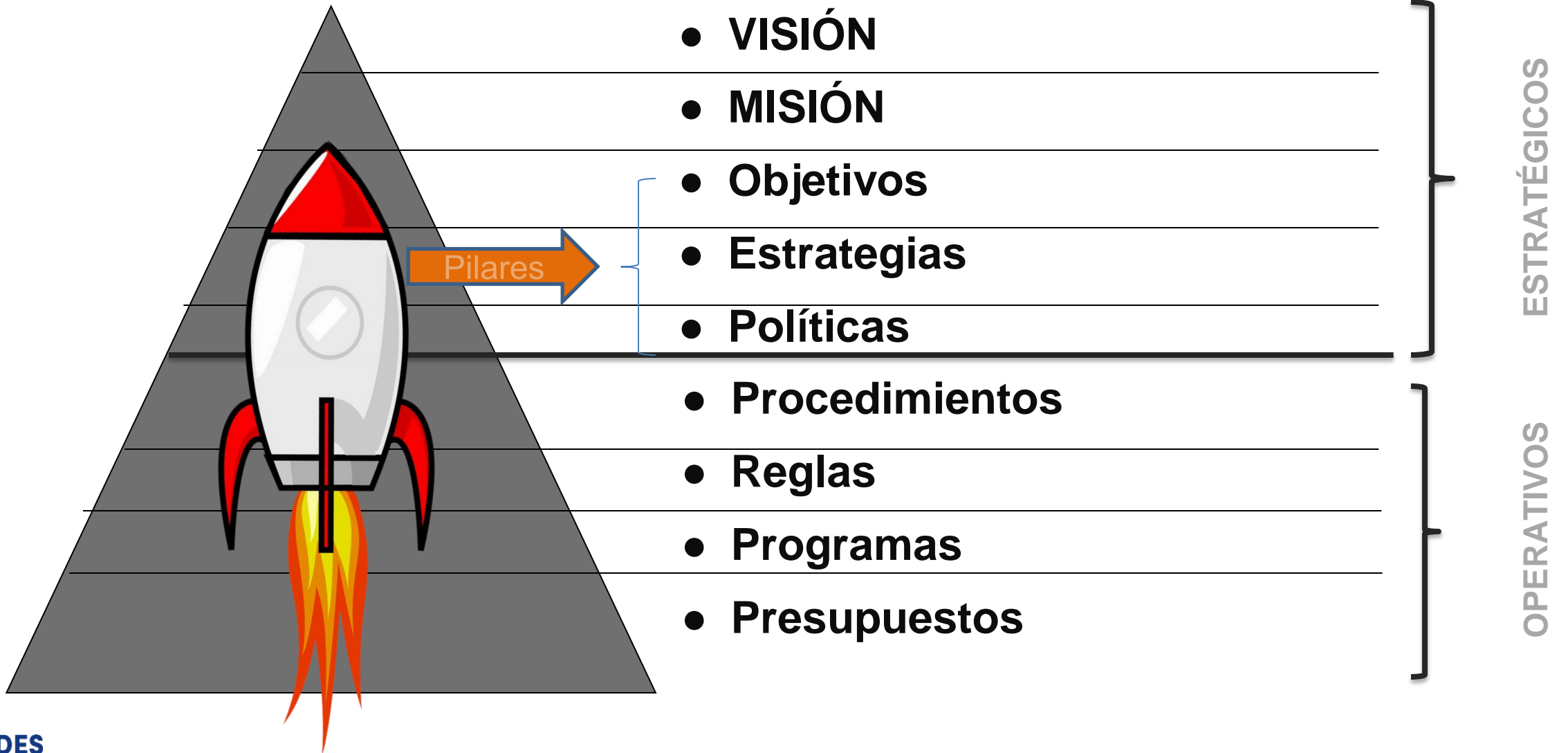
# TIPOS DE PLANES



# TIPOS DE PLANES

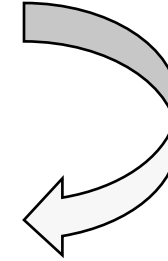


# TIPOS DE PLANES



# PLAN ESTRATÉGICO

## GESTIÓN ESTRATÉGICA



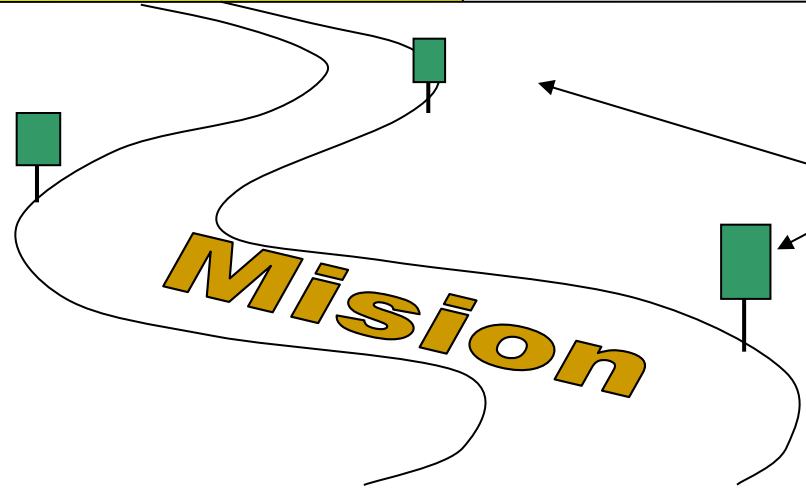
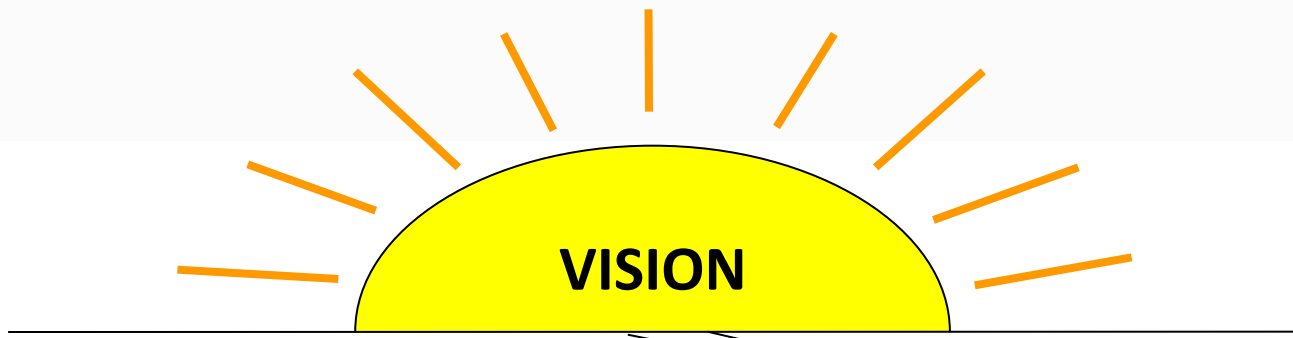
## SOSTENIBILIDAD



valores valores valores valores valores valores valores

PRINCIPIOS PRINCIPIOS PRINCIPIOS

PRINCIPIOS PRINCIPIOS PRINCIPIOS



Objetivos

valores valores valores valores valores valores valores



# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- Implica el LARGO PLAZO
- Plantea el lineamiento general para concentrar todos los esfuerzos
- Es dinámica
- Es adaptativa por lo que involucra procesos
- Debe partir por el compromiso de todos

# ESTRATEGIA

CONTESTARNOS A LA PREGUNTA:

**CÓMO COMPITO**



## **2. El futuro de la organización**

### **Desde un punto de vista estratégico**

# NUESTRA VISION



# Características de una Visión Efectiva



- **Inspira**
- **Orientada al futuro**
- **Relevante**
- **Clara**
- **Concisa**
- **UNE A LA GENTE**

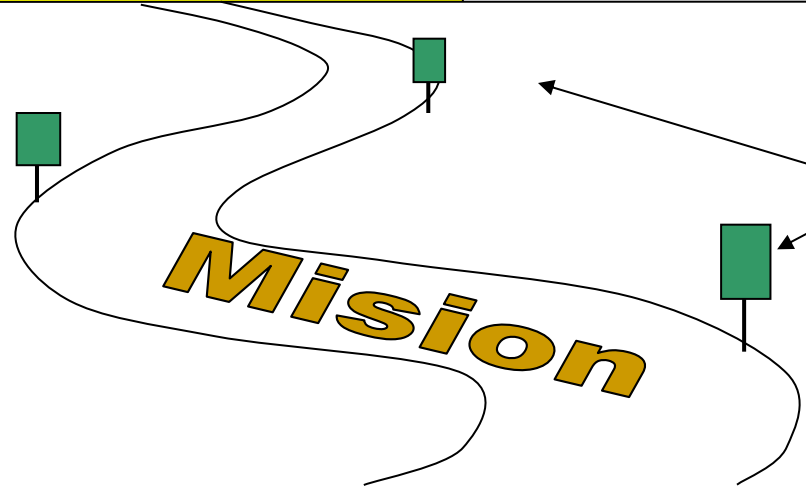
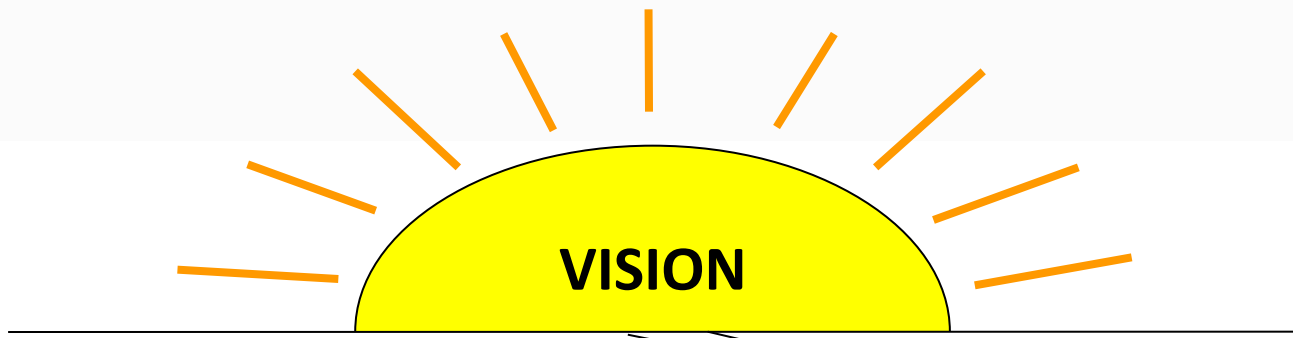
# **Visión del organización ACTUAL**

**Lideraremos el sector cooperativista por nuestro trabajo comprometido en generar bienestar para mejorar la vida de nuestros socios**

valores valores valores valores valores valores valores

PRINCIPIOS PRINCIPIOS PRINCIPIOS

PRINCIPIOS PRINCIPIOS PRINCIPIOS



Objetivos

valores valores valores valores valores valores valores





# ESTRATEGIA

CONTESTARNOS A LA PREGUNTA:

**CÓMO COMPITO**



# 3. La Misión y los objetivos estratégicos

# Misión



# MISIÓN

- Es la razón de ser de una organización
- En su declaración se especifica las características que la hacen diferente a las demás
- **ES EL CÓMO LLEGO A ALCANZAR LA VISION**
- **SE DECLARA EN PRESENTE**

Es Identificar QUE hacemos y PARA QUIEN, todos los días

# CÓMO DEFINIR LA MISIÓN

Incluye cuatro variables que son:

- **ámbito de producto y/o servicio, QUE**
- **ámbito de mercado, A QUIEN**
- **cobertura geográfica y**
- **forma de lograr un liderazgo competitivo.**

Para definirla, lo más apropiado es hacer uso de la Matriz de la Misión.

¿En qué somos BUENISIMOS y nadie nos gana?

¿En qué nos diferenciamos de la competencia?



# Nuestra Misión

En la 29 estamos comprometidos en generar bienestar a nuestros socios y clientes para mejorar su vida

## FILOSOFÍA DE ACTUACIÓN

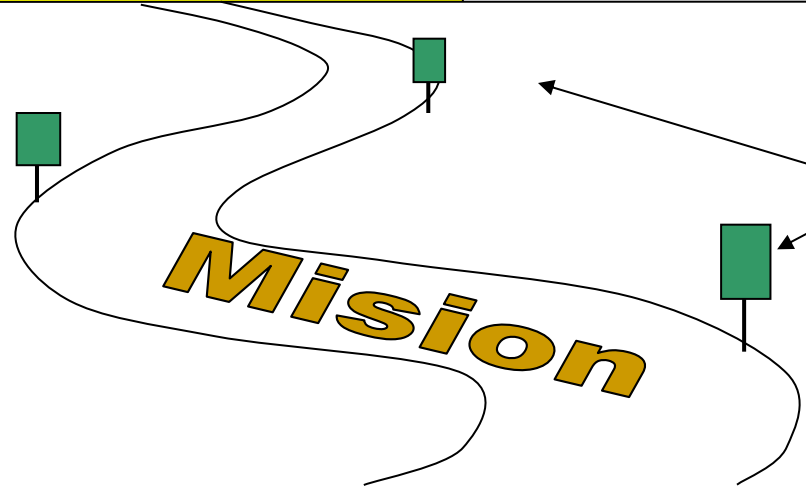
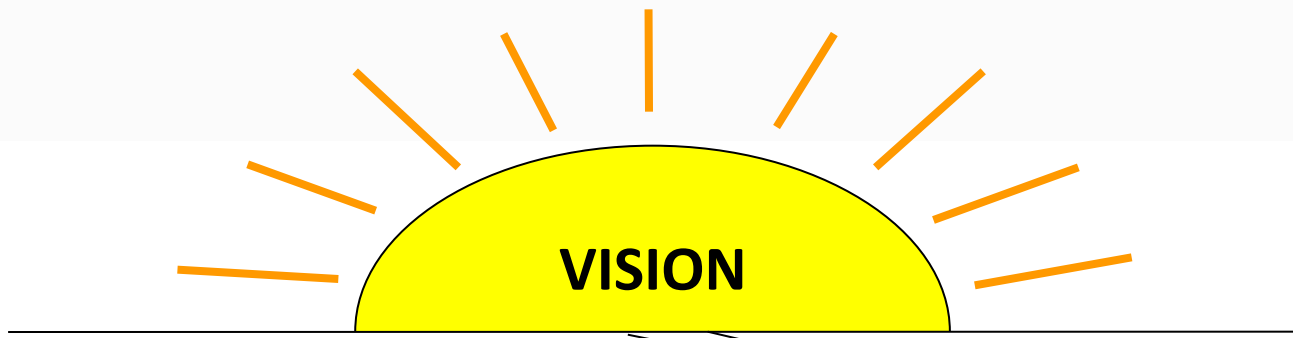
Actuamos con ética, compromiso, amabilidad, lealtad y respeto, privilegiando la disciplina y el trabajo en equipo con decisión, iniciativa, creatividad e igualdad de oportunidades.

**QUE, PARA QUIÉN, DÓNDE, CÓMO ME DIFERENCIA**

valores valores valores valores valores valores valores

PRINCIPIOS PRINCIPIOS PRINCIPIOS

PRINCIPIOS PRINCIPIOS PRINCIPIOS



**Objetivos**

valores valores valores valores valores valores valores





# OBJETIVOS ESTRATEGICOS

# PRINCIPIOS Y VALORES DE LA 29

## PRINCIPIOS COOPERATIVOS:

1. Adhesión abierta y voluntaria
2. Control democrático
3. Participación económica de los miembros
4. Autonomía e independencia
5. Educación entrenamiento e información
6. Cooperación entre Cooperativas
7. Compromiso con la comunidad

# LA ESTRATEGIA SE EJECUTA SOBRE UNA **GOBERNANZA SOLIDA**



**¿QUE ES GOBERNANZA?**

¿COMO MEDIRLA?

¿QUIENES LA MEJORARIAN?

¿COMO MEJORARLA?



## 4. El gobierno cooperativo y la estrategia

# ALGUNOS CONCEPTOS CLAVE

- **GOBIERNO CORPORATIVO**
- **GOBERNANZA CORPORATIVA**
- **GOBERNABILIDAD**
- **GOBIERNO COOPERATIVO**
- **GOBERNANZA**



# Intercambiando Experiencias



¿Qué *ES GOBERNANZA*?



¿TENER UNA *GOBERNANZA FUERTE ES REALMENTE ES DE UTILIDAD PARA LA INSTITUCION?*

# ANTECEDENTES

- Instituciones con crisis de gobernabilidad QUIEBRAN
- Instituciones con gobernabilidad sin rumbo SE RETRASAN
- Fraudes y Quiebras / Miles de ahorristas perjudicados
- SIN GOBERNANZA NO PODEMOS ENFRENTAR CRISIS
- Sostenibilidad en duda
- TRANSFORMACION DIGITAL INEFICIENTE
- Falta de compromiso de los funcionarios y socios
- Sin confianza, el sistema se debilita



# Muchas Leyes de regulación coinciden en:

que el Directorio de la Institución debe definir las *políticas y procesos que permitan ejecutar las disposiciones contenidas en su Ley constitutiva*, en su Estatuto Social y, demás reglamentación interna, a través de un *Código de Buen Gobierno Corporativo*, que garantice un marco eficaz para las relaciones de

**PROPIEDAD Y GESTION**

**TRANSPARENCIA Y RENDICION DE CUENTAS**

Que ayude a concretar su

VISION Y MISION

ADEMAS QUE PROTEJA SU

PATRIMONIO

# De acuerdo a Ley

Derechos y deberes de los miembros del Directorio o Consejos de Administración y vigilancia en caso de Cooperativas:

- Diligencia
- Lealtad
- Comunicación
- Secreto
- Uso de activos
- Derecho a la información y
- MANTENER CONDICIONES BASICAS PARA ASEGURAR LA SOSTENIBILIDAD.....

# Norma en Ecuador: Resolución 19, nov 2021

**Artículo 9.- Elaboración, actualización y aprobación del Reglamento de Buen Gobierno.-** Para su elaboración y actualización se creará un Comité de Gobierno cuyo único objetivo será plantear la propuesta del Reglamento de Buen Gobierno y sus reformas y presentarlo para aprobación de la Asamblea o Junta General de Socios o Representantes.

El Comité de Gobierno será creado por el Consejo de Administración y estará conformado por dos socios o representantes de la Asamblea o Junta General, el gerente, un vocal principal o suplente del Consejo de Administración y, un vocal principal o suplente del Consejo de Vigilancia.

El Comité de Gobierno se reunirá al menos cada dos años para revisar el contenido del Reglamento de Bueno Gobierno y presentar las reformas correspondientes para aprobación de la Asamblea o Junta General.



***ENTENDAMOS EN FACIL LA GOBERNANZA en las ORGANIZACIONES!!!***

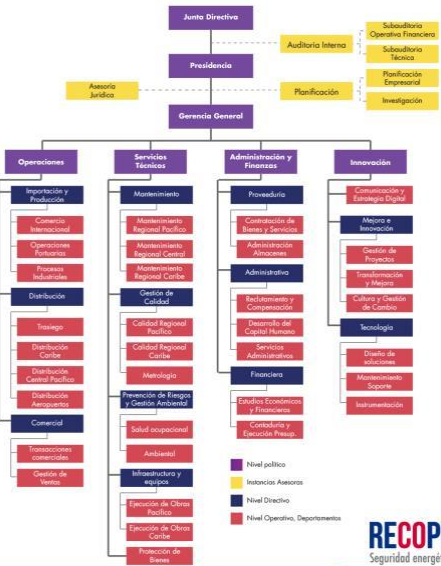
# GOBERNANZA

- ¿Es una ley?
- ¿Es un proceso o un conjunto de procesos?
- ¿Es una instancia de gobernabilidad?
- ¿Es un concejo o directorio?
- ¿Es el trabajo del directorio o de los Concejos?
- ¿Es un conjunto de principios?

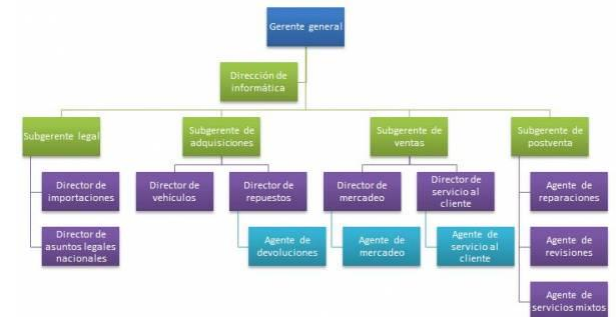
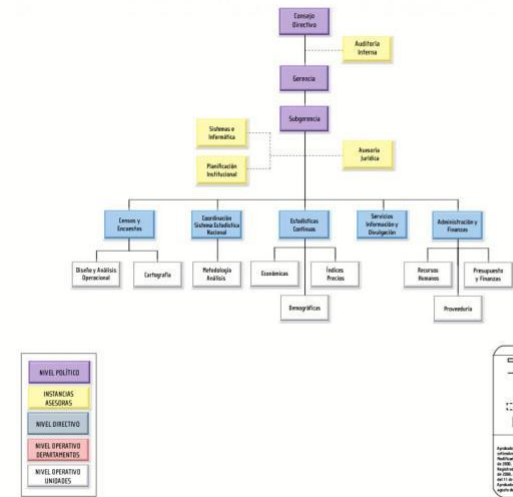
**NO!!!**

# COMO SON NUESTRAS INSTITUCIONES

## Estructura organizacional



## Instituto Nacional de Estadística y Censos -INEC-



# COMO SE GOBIERNA UNA INSTITUCION



# ESTRUCTURA CON UNA MISION ESPECIAL





# LA GOBERNANZA INCLUSIVA BUSCA EQUILIBRAR AMBAS DIMENSIONES



# Y SOBRE TODO PROTEGER A LA INSTITUCION



PARA QUE CUMPLA CON SU MISION Y VISION  
INDEPENDIENTEMENTE DE LAS PERSONAS QUE LA COMPONGAN

# GOBERNANZA EN INCLUSIÓN FINANCIERA

ES UN **SISTEMA** DISEÑADO PARA:

1. Proteger el **patrimonio** de la institución
2. Para que cumpla con la **misión** para la que ha sido creada



**¿CÓMO CREAR O FORTALECER  
UN SISTEMA DE GOBERNANZA  
EFFECTIVA CON INCLUSION FINANCIERA?**



# Buenas Prácticas de gobernanza en el mundo de la inclusión financiera!!



# Buenas Prácticas

Son los **mejores estándares** en Gobernanza identificados para la organización que se trate y hacia los cuales debería **aspirar** llegar la misma. Estos estándares son identificados tanto en el ámbito internacional como local y se encuentran usualmente organizados en **códigos de Buena Gobernanza**, así como en la casuística empresarial. Abarcan los distintos ámbitos de la Gobernanza.

# ¿Qué hacemos con las buenas practicas?

**COMPARTIRLAS Y TOMARLAS COMO BASE DE  
MEDIDA DE DESEMPEÑO**

# SISTEMA DE GOBERNANZA GIF





# **PILAR 1: DERECHOS DE PROPIEDAD**

- 1. Paridad de trato.**
- 2. Mecanismos de solución de controversias.**
- 3. Derecho de información y comunicación.**
- 4. Afectación del derecho de los Socios o Asociados.**
- 5. Asamblea General.**
- 6. Reglamento de Asamblea General.**
- 7. Mecanismos de convocatoria.**
- 8. Reglas de votación y registro de miembros.**
- 9. Introducción de puntos de agenda.**
- 10. Derecho de voto.**

## **PILAR 2: ÓRGANO DE DIRECCIÓN**

- 11. Funciones y competencias.**
- 12. Reglamento del Órgano de Dirección.**
- 13. Conformación del Órgano de Dirección.**
- 14. Nombramiento y reelección de directores.**
- 15. Desvinculación de directores.**
- 16. Retribución del Órgano de Dirección.**
- 17. Evaluación del Órgano de Dirección.**
- 18. Deberes y derechos del Órgano de Dirección.**
- 19. Reuniones del Órgano de Dirección.**
- 20. Relación del Órgano de Dirección y la Gestión Ordinaria de la Organización.**
- 21. Comités del Órgano de Dirección.**

## **PILAR 3: GESTIÓN**

**22.El rol del Ejecutivo Principal y la Alta Gerencia.**

**23.Relacionamiento con Grupos de Interés.**

**24.Compromiso con los clientes y la inclusión financiera**

**25.Trato responsable al personal**

**26.Plan de sucesión.**

**27.Política de remuneración.**

**28.Evaluación del desempeño.**

**29.Comité de nombramiento y retribuciones.**

## **PILAR 4: CUMPLIMIENTO Y GESTIÓN DE RIESGOS**

**30.Sistema de Control.**

**31.Comité de auditoría.**

**32.Auditoría interna.**

**33.Auditoría externa.**

**34.Gestión integral de riesgos.**

**35.Comité de riesgos.**

**36.Cumplimiento de obligaciones y compromisos.**

## **PILAR 5: ÉTICA Y CONFLICTO DE INTERÉS**

**37.Código de ética.**

**38.Conflicto de interés.**

**39.Operaciones con partes vinculadas.**

**40.Canales de denuncia.**

## **PILAR VI: TRANSPARENCIA E INFORMACIÓN**

**41. Política de información**

**42. Información de acceso público**

**43. Transacciones entre partes relacionadas**

**44. Transparencia contractual**

**45. Informe anual de Gobernanza**

¿QUE ES GOBERNANZA?

**¿COMO MEDIRLA?**

¿QUIENES LA MEJORARIAN?

¿COMO MEJORARLA?



**No podemos mejorar lo que  
no podemos medir !!!**



**CALIDAD !!**



## ¿CÓMO MEDIRLA?

## SE MIDE LA CALIDAD DE UN SISTEMA DE GOBERNANZA

- LA CALIDAD SE MIDE CON BASE EN LAS BUENAS PRACTICAS

• BUENAS PRACTICAS → ESTANDARES

• CALIDAD DE GOBERNANZA → 45 ESTANDARES BASE

(6 pilares)

GOBERNANZA

INCLUSION FINANCIERA



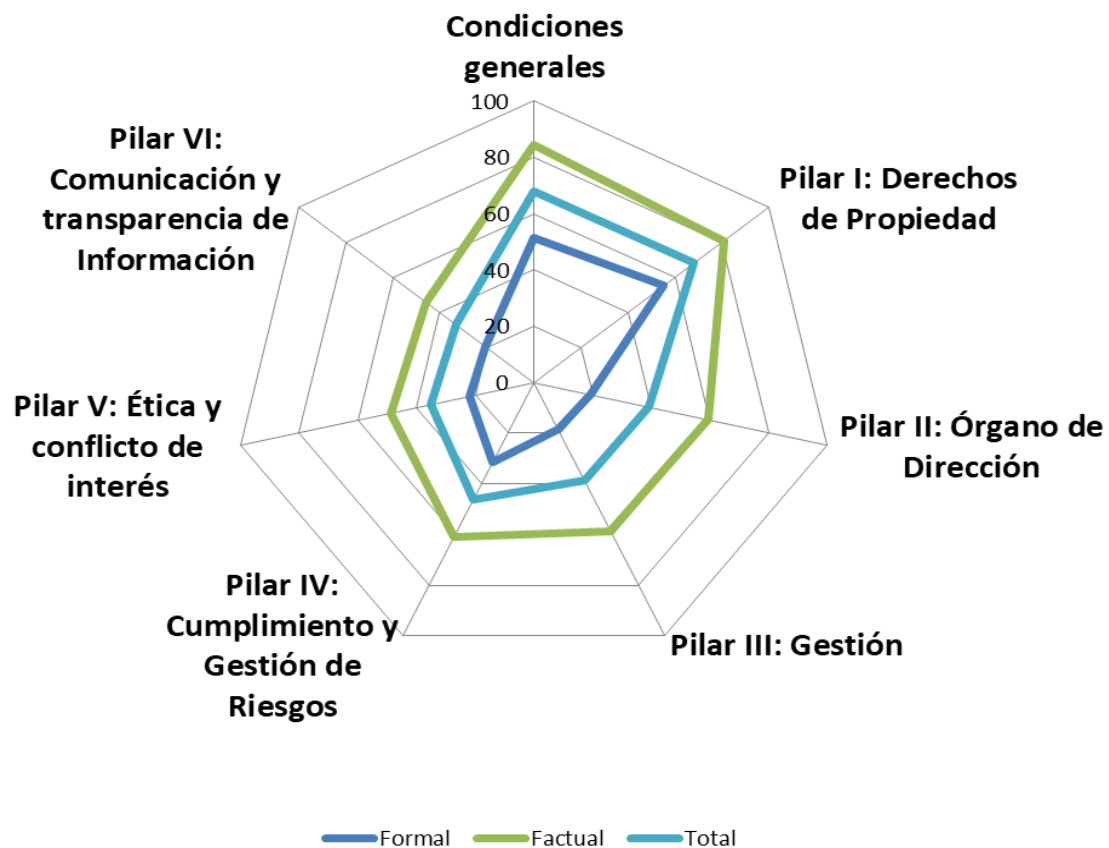


# Diagnóstico Ex ante

- Cumplimiento global del **46,80%**. (BASE: 88 diagnósticos EX ANTE IFI A LA FECHA)

## Cumplimiento de los estándares de Gobernanza

## Cumplimiento por pilar



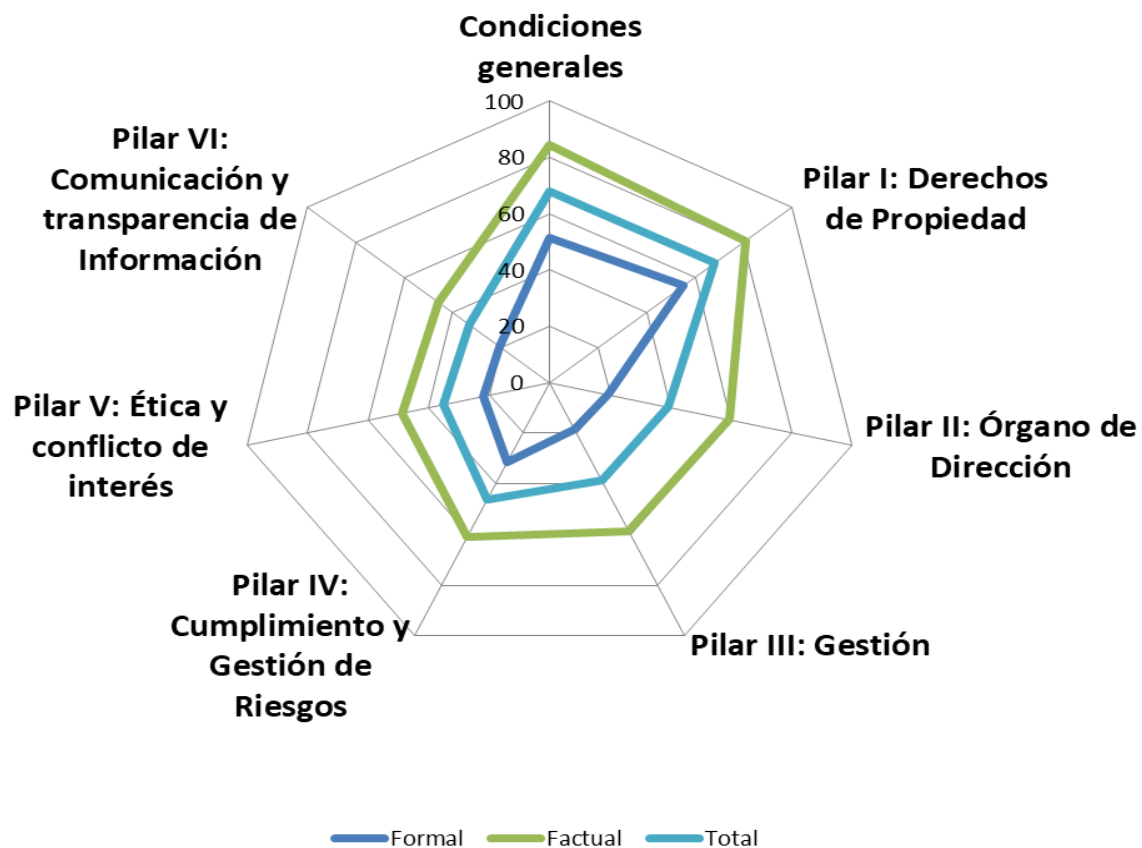
	Formal	Factual	Total
Condiciones generales	49	76	62,5
Pilar I: Derechos de Propiedad	52	77	64,6
Pilar II: Órgano de Dirección	20	59	39,4
Pilar III: Gestión	17	57	37,1
Pilar IV: Cumplimiento y Gestión de Riesgos	32	61	46,5
Pilar V: Ética y conflicto de interés	22	49	35,9
Pilar VI: Comunicación y transparencia de Información	21	48	34,9



# Diagnóstico Ex ante

- Cumplimiento global del **46,80%**. (BASE: 88 diagnósticos EX ANTE IFI A LA FECHA)

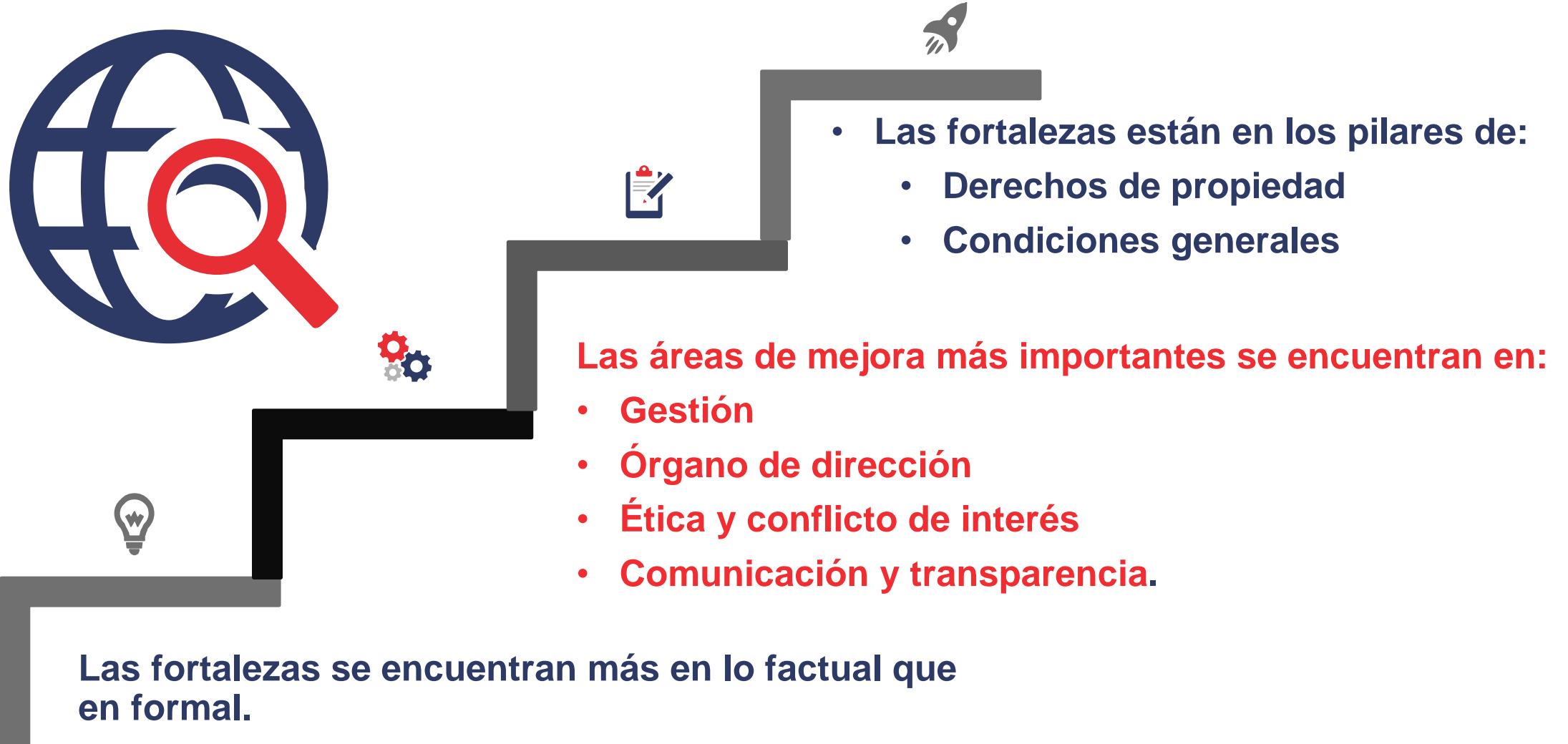
## Cumplimiento de los estándares de Gobernanza



## Cumplimiento por pilar

	Formal	Factual	Total
Condiciones generales	49	76	62,5
Pilar I: Derechos de Propiedad	52	77	64,6
Pilar II: Órgano de Dirección	20	59	39,4
Pilar III: Gestión	17	57	37,1
Pilar IV: Cumplimiento y Gestión de Riesgos	32	61	46,5
Pilar V: Ética y conflicto de interés	22	49	35,9
Pilar VI: Comunicación y transparencia de Información	21	48	34,9

# Principales hallazgos en **diagnóstico** ex ante



# Principales hallazgos en **diagnóstico** ex ante



- Menos del 20% cuenta con mecanismos de evaluación del órgano de dirección y con planes de sucesión.
- El 50% cuenta con una adecuada gestión integral de riesgos.

**Menos del 40% implementan / cumplen practicas de:**

- Información de acceso público
- Conflicto de interés
- Código de ética

Las fortalezas se encuentran en:

- Reglas de votación
- Mecanismos de convocatoria
- Paridad de trato
- Reglamento de asamblea general



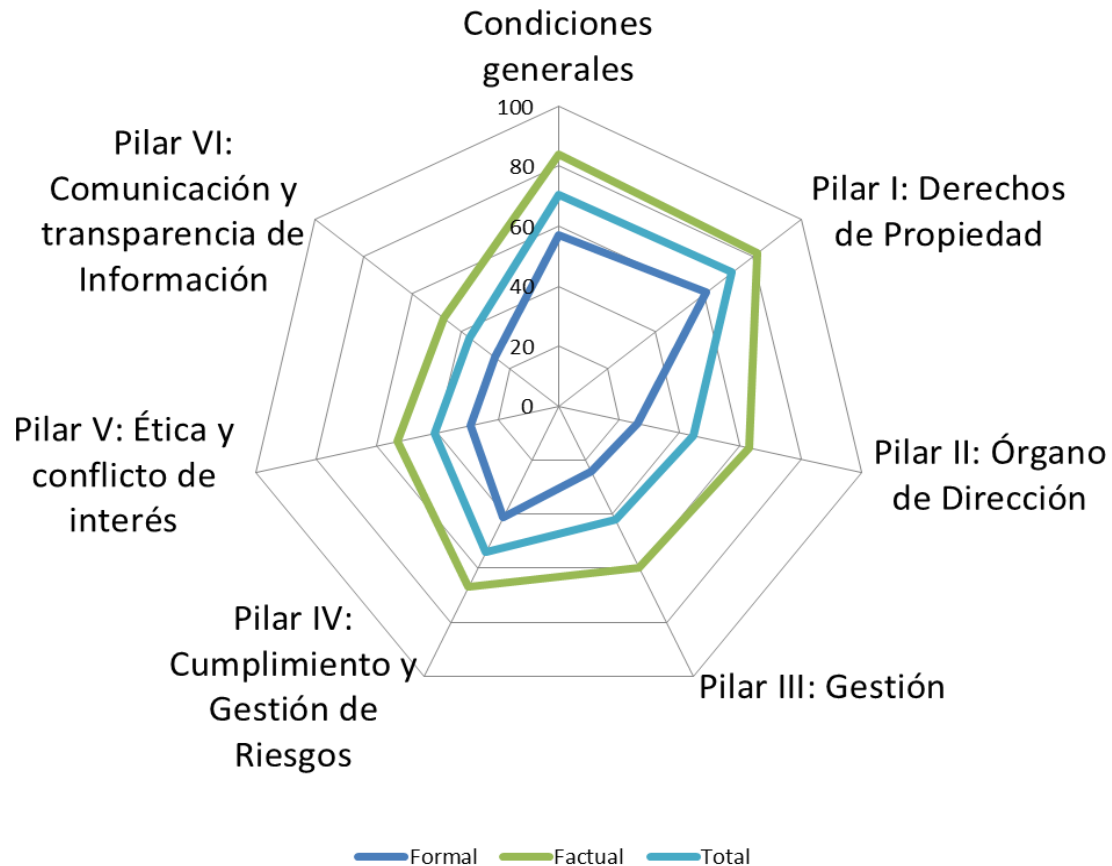


# Diagnóstico Ex ante

- Cumplimiento global del **47%** (BASE: 70 diagnósticos EX ANTE instituciones que han concluido el acompañamiento a la fecha)

han concluido el acompañamiento a la

## Cumplimiento de los estándares de Gobernanza



	Formal	Factual	Total
Condiciones generales	55	83	68,6
Pilar I: Derechos de Propiedad	55	80	67,3
Pilar II: Órgano de Dirección	20	60	40,1
Pilar III: Gestión	18	59	38,5
Pilar IV: Cumplimiento y Gestión de Riesgos	35	63	49,2
Pilar V: Ética y conflicto de interés	24	51	37,1
Pilar VI: Comunicación y transparencia de Información	22	49	35,3



# Diagnóstico Ex Post

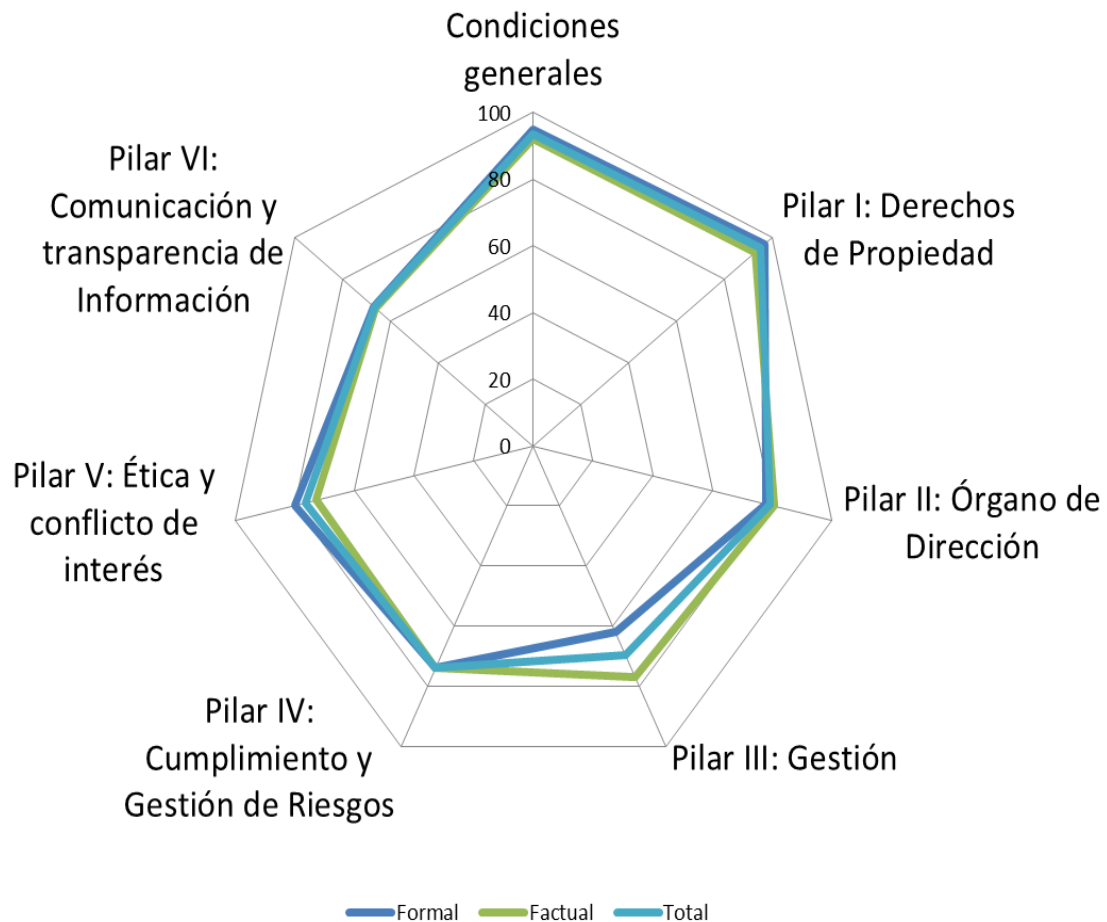
- Cumplimiento global del **77%**.

(BASE: 70 diagnósticos EX Post A LA FECHA)

## Mejora de Calidad Gobernanza

**30 puntos**

### Cumplimiento de los estándares de Gobernanza



	Formal	Factual	Total
Condiciones generales	91	92	91,7
Pilar I: Derechos de Propiedad	92	92	91,8
Pilar II: Órgano de Dirección	71	76	73,4
Pilar III: Gestión	61	75	68,2
Pilar IV: Cumplimiento y Gestión de Riesgos	73	76	74,5
Pilar V: Ética y conflicto de interés	76	70	73,3
Pilar VI: Comunicación y transparencia de Información	65	64	64,4

# Principales **Resultados después** del acompañamiento



- Más del 70% ahora cuenta con mecanismos de evaluación del órgano de dirección y 65% con planes de sucesión.
- Hubo un incremento del 15% en la mejora de la gestión integral de riesgos.

**Se ha evidenciado una mejora sustancial en (40 pts.):**

- **Relacionamiento con grupos de interés**
- **Trato responsable al personal**

Las mejoras más significativas se dieron en los pilares de

- Condiciones generales
- Órgano de dirección
- Gestión

La totalidad de las instituciones decidieron dar continuidad al trabajo y mantener al comité de gobernanza.



# CALIFICACION DE LA COOPERATIVA 29

## Comparativo Evaluación de la Calidad de Gobernanza



### Diagnóstico Ex ante **Sep 2021**

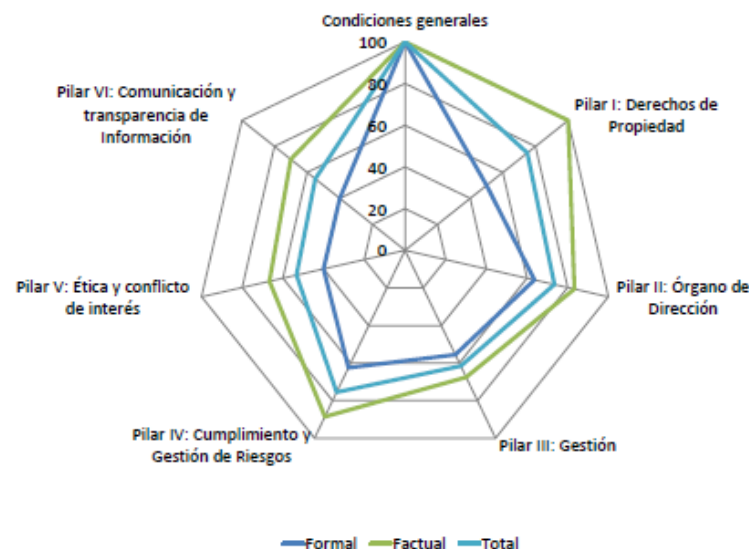
- Cumplimiento global del 73,46



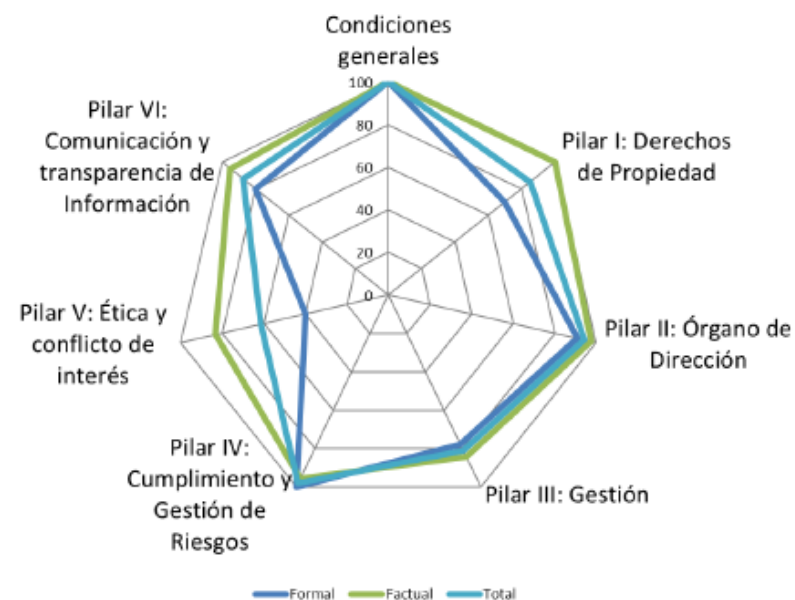
### Diagnóstico Ex post **Mar 2022**

- Cumplimiento global del 89,08

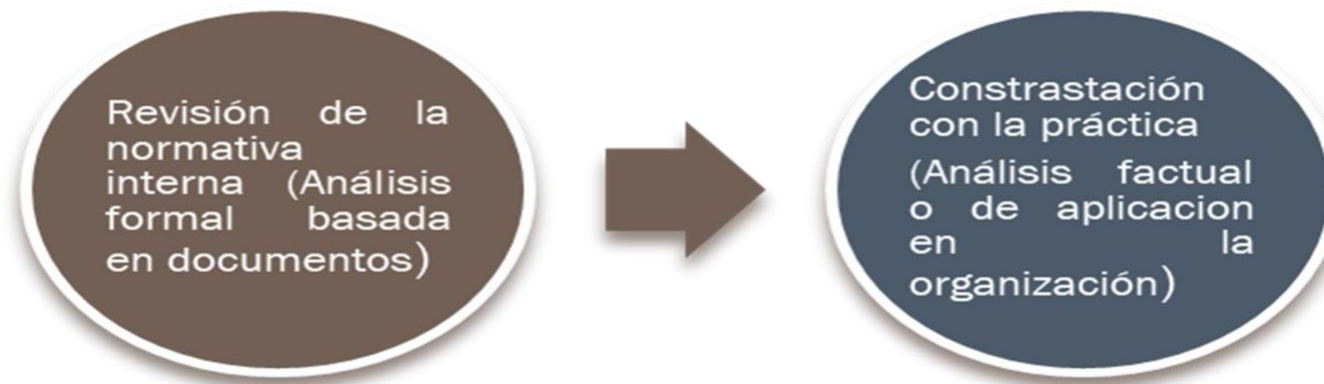
Cumplimiento de los estándares de Gobernanza



Cumplimiento de los estándares de Gobernanza



# COMO SE MIDE CADA ESTANDAR A TRAVES DE *COMPONENTES*



FORMAL

FACTUAL

# ESQUEMA DE MEDICION

¿Qué encontraremos en el Instrumento?

ESTÁNDAR	EVIDENCIA FORMAL/ DOCUMENTAL	EVIDENCIA FACTUAL /APLICACIÓN				
Estándares definidos en el Manual de Gobernanza	Se enuncia el documento en el cual las prácticas de un estándar pueden encontrarse.	Se enuncian los criterios a cumplir por cada componente del estándar.  Cada uno de estos criterios es evaluado de manera individual, en función de los criterios de comprobación que se describe en cada caso.				
	En caso no se cuente con <u>todos</u> los aspectos listados en el (los) documento(s) establecidos, se considera que no se cumple el aspecto formal.	<b>NULA</b>	<b>DÉBIL</b>	<b>PARCIAL MENOR</b>	<b>PARCIAL MAYOR</b>	<b>COMPLETO</b>
	No se cumple ningún componente.	Número de componentes cumplidos para que se considere una aplicación Débil.	Número de componentes cumplidos para que se considere una aplicación parcial menor.	Número de componentes cumplidos para que se considere una aplicación parcial mayor.	Se cumplen todos los componentes	

## ESTÁNDAR

EVIDENCIA  
FORMAL/DOCUMENTAL

## EVIDENCIA FACTUAL/APLICACIÓN

## Pilar I: Derechos de Propiedad

Estándar 5:  
Asamblea General

Existe evidencia formal si se verifica:

El Documento de Constitución establece como funciones exclusivas e indelegables de la Asamblea General:

1. Aprobación de las retribuciones del Órgano de Dirección.
2. Aprobación de la gestión social de la Organización.
3. Aprobación de los estados financieros del ejercicio anterior y de las utilidades.
4. Nombramiento de los auditores externos.
5. Nombramiento y cese de los miembros del Órgano de Dirección

Por tanto, la Organización:

La evidencia factual se pueden verificar del siguiente modo:

1. El componente aprobación de las retribuciones del Órgano de Dirección, se verifica la aprobación de las retribuciones en las actas de Asamblea General.
2. El componente de aprobación de la gestión social de la Organización, se verifica si es abordado en actas de la Asamblea General del último año calendario.
3. El componente de aprobación de estados financieros y reparto de utilidades, se verifica si es aprobado en el acta de la Asamblea General del último año calendario.
4. El componente de nombramiento de auditores externos, se verifica si es aprobado en el acta de la Asamblea General del último año calendario o se delega al Órgano de Dirección la designación de los auditores externos.
5. El componente de nombramiento y cese de los miembros del Órgano de Dirección, se verifica si es aprobado mediante acta de Asamblea General donde conste la última designación de los miembros del Órgano de Dirección.

Por tanto, la aplicación será:

CUMPLE	NO CUMPLE	NULA	DÉBIL	PARCIAL MENOR	PARCIAL MAYOR	COMPLETO
Todos los componentes	No tiene todos los componentes	Ningún componente	1 componente	2 componentes	De 3 a 4 componentes	5 componentes

**¿QUE ES GOBERNANZA?**

**¿COMO MEDIRLA?**

**¿QUIENES LA MEJORARIAN?**

**¿COMO MEJORARLA?**



# Funcionamiento del Directorio Institucionalizado



Establece  
Mide  
Vigila

Que se cumplan  
Las buenas prácticas  
De gobernanza

**¿QUE ES GOBERNANZA?**

**¿COMO MEDIRLA?**

**¿QUIENES LA MEJORARIAN?**

**¿COMO MEJORARLA?**



# UNA VEZ IDENTIFICADAS LAS **AREAS DE MEJORA**



## GENERAMOS EL PLAN DE MEJORA

- Con el comité de GC, se aprueba el diagnostico ex ante.
- Se priorizan áreas de mejora (identificadas).
- Se generan actividades para MEJORAR.
- Aplicación de herramientas de la caja.





# EJECUCION DEL PLAN

## LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE SOPORTE O SOLUCIONES

43 HERRAMIENTAS A DISPOSICIÓN DE LOS USUARIOS EJEMPLOS:

- Política de Información
- Política de Administración de Riesgos
- Política de Delegación de Facultades
- Política de Relacionamiento de grupos de interés
- Reglamento de Asamblea General
- Reglamento de Organo de Dirección
- Reglamento de Comité de Riesgos
- Código de Ética
- Informe Anual de Gobernanza
- Planes de Trabajo Órganos de Dirección
- Planes de sucesión
- Mapa de Obligaciones y Compromisos
- Instrumento de desempeño de Inclusión Financiera



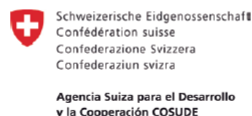
# **5. GOBERNANZA EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE**

**Un proyecto regional financiado por BID LAB y  
el gobierno Suizo (COSUDE)  
Co ejecutado por BIM Ltd**

**Objetivos:**

- **Institucionalizar las buenas prácticas de gobierno corporativo en IFI de ALC a través de herramientas de vanguardia.**
- **Dejar capacidades instaladas en las IFI a través de Procesos de aprendizaje efectivos.**
- **Generar conocimiento útil para la inclusión financiera en la región**

CON EL APOYO DE:



IMPLEMENTADO POR:



# Resultados a la fecha

## Instituciones **Beneficiarias** por GIF



	Ecuador	El Salvador	Guatemala	México	Nicaragua	Perú	Rep. Dom.	TOTAL
ONG-Fundación	4	2	4		7	2	1	<b>20</b>
Cooperativas	47	1	4	1	1	3	13	<b>70</b>
BANCO	2							<b>2</b>
Sociedades Anónimas		2		12	1	2		<b>17</b>
BANCO 2do Piso	1							<b>1</b>
	<b>54</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>110</b>

# Datos Financieros de **las beneficiarias**

USD  
**5.873 MM**  
Activos

USD  
**901 MM**  
Patrimonio

**15%**  
Solvencia  
Patrimonial

**1,636 MM**  
Clientes  
finales  
atendidos

**55%**  
Mujeres

USD **2.702**  
Crédito  
Promedio

USD  
**4.423MM**  
Cartera Bruta

**5,2 %**  
Cartera en  
mora

# IMPACTO SISTEMICO

- 1. Trabajo con Reguladores / Ecuador y Nicaragua**
- 2. Capacitación a mas de 1700 directivos**
- 3. Acreditación a mas de 40 CC**
- 4. Red de contactos con Gremios y Fundaciones**
- 5. Relación con referentes mundiales (SPTF, ASBA, etc.)**
- 6. Interés de calificadores en nuestros estándares.**
- 7. Multilaterales con vista en los resultados (BID INVEST y otros )**
- 8. Trasciende el continente.**
- 9. Mesas redondas internacionales – Propuesta de nuevas buenas prácticas**

