PN-ACL-365

PROYECTO DE INNOVACIÓN DE LA MICROEMPRESA (MICROSERVE)

Contrato No. PCE-0406-I-00-5034-01

INFORME DE ASISTENCIA TÉCNICA: ANTECEDENTES PARA LA FORMULACIÓN DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES ECOFUTURO S.A. F.F.P.

Orden de Entrega No. 3
Orden de Tarea No. 54

por:
Rodolfo Cardone

Presentado a:
USAID Bolivia

Febrero del 2001

A

PN-ACL-365

Informe de Asistencia Técnica: Antecedentes para la Formulación de un Manual de Organización y Funciones ECO FUTURO S.A. F.F.P.

por Rodolfo Cardone

Orden de Entrega No. 3
Orden de Tarea No. 54

PROYECTO DE INNOVACIÓN DE LA MICROEMPRESA (MICROSERVE)

Contrato No. PCE-0406-I-00-5034-01

Oficina de la Microempresa
Centro de Desarrollo Económico

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
Washington, D.C.

Esta obra recibió el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, La Paz, Bolivia, bajo compra por cuenta al Contrato de Cantidad Indefinida del Microserve No. PCE-0406-I-00-5034-01, cuyo contratista principal es Chemonics International Inc., 1133 20th Street, N.W., Washington, D.C., 20036; Tel.: 202 955-5300; Fax: 202 955-3400.

B

ÍNDICE DE CONTENIDO

		Página
Introducción		1
Antecedentes		1
Asistencia técnica		1
Objetivos, misión y alcance del trabajo		2
Objetivos		2
Misión y objetivos institucionales		2
Alcance del diálogo		3
Consideraciones importantes		4
SECCIÓN I	El manual	5
A.	Finalidad	5
B.	Usuarios	5
C.	Integración con recursos humanos	6
D.	Adaptación al crecimiento previsto	6
SECCIÓN II	Marco legal	7
A.	Dispositivos legales que rigen el funcionamiento de los FFP	7
	A1. Ley de bancos y entidades financieras	7
	A2. Decreto Supremo N° 24000/95	7
B.	Funciones legalmente autorizadas	7
	B1. Normas de la SBEF que afectan las funciones y responsabilidades de los FFP	8
	B2. Estatutos de constitución	10
SECCIÓN III	Organización actual y variantes propuestas	11
A.	Estudio de factibilidad aprobado por la SBEF	11
	A1. Niveles	11
	A2. Descentralización de funciones	11
	A3. Otros niveles	12
B.	Plan estratégico	13
C.	Manuales vigentes	15
D.	Estructura orgánica actual	15
	D1. Organigramas actuales	16
	D2. Resultados del relevamiento de funciones y encuestas	19

C

E. Dependencias jerárquicas y funcionales 22

E1. Organigrama de autoridad jerárquica 22
E2. Organigrama de autoridad funcional 24

F. Resumen de los cambios sugeridos en la organización 25
G. Organigrama general 25

SECCIÓN IV Conclusiones y recomendaciones 26

A. Conclusiones 26
B. Recomendaciones 26

ANEXOS

ANEXO A: Programa de trabajo 30
ANEXO B: Planilla para recolección de datos 33
ANEXO C: Personal actual y cargos 34

Abreviaturas y siglas 37

Introducción

Antecedentes

ECOFUTURO es una entidad privada constituida en la forma de Fondo Financiero Privado (FFP), bajo Resolución N° 066/98 promulgada por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (SBEF) el 29 de junio de 1998 y con licencia de funcionamiento SB Nº 058/99 del 31 de mayo de 1999.

ECOFUTURO surgió de la unión de cinco Organizaciones no Gubernamentales (ONG), ANED, CIDRE, FADES, IDEPRO y UNITAS, que se constituyeron en sus socias fundadoras. Estas ONG cuentan con más de 10 años de experiencia en el otorgamiento de créditos, especialmente a microempresas urbanas y rurales al igual que a pequeñas unidades campesinas.

A finales de 1998, las ONG fundadoras tenían un capital combinado de aproximadamente US$8 millones, una cartera combinada de US$20 millones y cerca de 40.000 prestatarios y alrededor de 40 agencias.

Como nueva entidad financiera, en el mediano plazo ECOFUTURO pretende cubrir no solamente las áreas de influencia de las ONG fundadoras — que paulatinamente se están retirando de los servicios crediticios — sino ampliarlas a nivel nacional, introduciendo además, nuevos productos y/ o servicios financieros.

Su régimen legal es fundamentalmente el mismo que el de las demás entidades bancarias, salvo ciertas limitaciones contenidas en el Decreto Supremo N° 24000/95 y circulares normativas específicas emitidas por la SBEF.

En la Sección II, A, se hace una breve descripción del marco legal vigente para los FFP.

Asistencia técnica

En el marco de la Asistencia Técnica MicroServe de la USAID/B se han preparado los Términos de Referencia relacionados con la solicitud de Asistencia Técnica para la elaboración de un Manual de Organización y Funciones.

Sobre la base de dichos Términos de Referencia, se ha elaborado el presente informe que consta de dos partes:

a) El Informe de Asistencia Técnica - Antecedentes para la formulación de un Manual de Organización y Funciones- donde se detalla el trabajo realizado sobre el terreno (entrevistas, encuestas, análisis de documentación vigente, etc.), las observaciones realizadas, así como las conclusiones y recomendaciones.

b) El Manual de Organización y Funciones propiamente dicho, con sus respectivos organigramas, que podrá ser modificado si ECOFUTURO lo considerara conveniente, sin perjuicio de su actualización permanente.

Objetivos, Misión y Alcance del Trabajo

Objetivos

Los principales objetivos del presente trabajo son:

1. Proporcionarle a ECOFUTURO una estructura organizativa que facilite el logro de su visión, misión y objetivos estratégicos y una descripción de funciones y tareas principales que deberá desempeñar cada puesto de trabajo.

2. Facilitar la tarea de Recursos Humanos mediante la elaboración de perfiles, especificaciones y requisitos de cada cargo, grupo y/ o familia de cargos identificado en la estructura.

Misión y objetivos institucionales

1. Misión institucional

"Convertirse en una empresa líder, competitiva y eficiente, que opere en el mercado financiero rural y urbano nacional, atendiendo de manera permanente los requerimientos de servicios financieros de su clientela".

Por lo tanto, la organización debe permitir la atención de la demanda de productos y servicios financieros, tanto en el área urbana como en la rural, teniendo en cuenta las particularidades de cada caso.

2. Objetivos institucionales

"Contribuir a la democratización del crédito a través de una atención masiva y especializada y promover el ahorro en los segmentos de la población tradicionalmente relegados".

El carácter masivo de la atención al público significa contar con un estilo de organización sumamente ágil y fluido, de manera de evitar aglomeraciones y, al mismo tiempo, que permita resolver satisfactoriamente todas las inquietudes de la clientela, normalmente numerosa y de poco monto.

3. Objetivos estratégicos

A fin de lograr sus objetivos, ECOFUTURO se ha fijado adoptar las siguientes estrategias generales:

i Utilizar la tecnología crediticia de sus ONG fundadoras, por lo menos en una primera instancia.

ii Abarcar las zonas de influencia en el mediano y largo plazo, con base en las pautas de crecimiento previstas en el Estudio de Factibilidad y en el Plan Estratégico.

iii Traspasar los clientes de las ONG a ECOFUTURO con la finalidad de desmontar paulatinamente las operaciones de las primeras en sus respectivas zonas de influencia.

iv Incorporar gradualmente a los clientes de créditos al servicio de captaciones, incluyendo giros y boletas de garantía. Esto significa que los Oficiales de Negocios deben contar con un perfil tal que les permita actuar con la versatilidad requerida por la función.

v Captar recursos de personas naturales y jurídicas.

En este informe se verá en qué medida los objetivos estratégicos se integran con la estructura orgánica de la entidad y la descripción de funciones y responsabilidades de sus integrantes.

Alcance del trabajo

El trabajo realizado por esta consultoría para el logro de los objetivos indicados ha sido el siguiente:

1. Revisión del Estudio de Factibilidad y el Plan Estratégico elaborado para el corto y el mediano plazo y realización de entrevistas con las autoridades y funcionarios en general, a fin de tomar cabal conocimiento de las estrategias y actividades de ECOFUTURO.

2. Relevamiento integral de la organización actual y la asignación de funciones existentes, revisando los manuales en vigencia así como todo el sistema formal e informal actual.

3. Confección de planillas especiales para la recolección de datos y entrevistas con los ocupantes de cada cargo, clasificando y procesando la información obtenida.

4. Diseño preliminar de la nueva estructura orgánica y asignación revisada de funciones para su discusión con la gerencia superior de la entidad.

5. Ubicación de los cargos dentro de la estructura diseñada, así como sus niveles de autoridad jerárquica, funcional y de coordinación.

6. Diseño definitivo de la nueva estructura orgánica para su aprobación.

7. Descripción de cada cargo, enumerando sus respectivas funciones generales y específicas, atribuciones, responsabilidades y condiciones requeridas.

8. Determinación del perfil de cada cargo especificando los requisitos obligatorios y deseables, así como las otras características que debe poseer el individuo para ocupar un puesto determinado tales como educación, experiencia, habilidades, conocimientos y destrezas.

La estructura del presente informe se puede sintetizar así:

- Análisis del Estudio de Factibilidad y otros documentos internos referidos a la organización.

- Relevamiento integral de la situación actual, haciendo visitas, entrevistas y encuestas en toda la organización.
- Compatibilización con el Plan Estratégico y con los requerimientos de la SBEF.
- Propuesta de modificaciones a la situación actual.
- Delineación de la estructura orgánica definitiva y preparación del Manual.

Consideraciones importantes

Para la realización del trabajo se ha partido de la premisa de que el Estudio de Factibilidad aprobado oportunamente por la SBEF constituye el documento básico que contiene las intenciones de la entidad en términos de organización y funciones, antes de que ésta se pusiera en funcionamiento.

La puesta en funcionamiento de la entidad a partir de mayo de 1999 hasta la fecha de este informe, es decir, algo más de un año, amerita la realización de algunas enmiendas a aquellas intenciones de la organización y la redefinición de ciertas funciones respecto del propósito original, teniendo en cuenta por ejemplo, la introducción en diciembre de 1999 de los servicios de ahorros y la apertura de nuevas agencias.

La introducción de los distintos productos y/o servicios financieros es gradual, y a medida que éstos se van implementando, se genera la necesidad de enmendar y o agregar a la estructura vigente, lo que a su vez puede requerir de especializaciones diferentes de las que puedan ostentar los funcionarios y empleados hasta este momento. En tal sentido, se podría generar más cargas para los actuales funcionarios, o se podría necesitar nuevos funcionarios para desempeñar nuevas funciones.

Por esto, se ha acordado con la Gerencia General diseñar una estructura orgánica acorde con la realidad, que sea austera, en la medida que ello no afecte los principios elementales de control interno; que sea flexible teniendo en cuenta que muchas veces un mismo funcionario debe realizar diferentes funciones dada la escasez de recursos y las condiciones de trabajo; y que contemple un esquema de actualización permanente en previsión del crecimiento esperado tanto en términos de operaciones como de nuevos productos, nuevos servicios y cobertura geográfica.

Fundamentalmente se trata de que la estructura orgánica que rija sea aquella que satisfaga y coadyuve a mayor cabalidad el logro de los objetivos de la entidad y por ende sus políticas y estrategias operativas.

Sección I - El Manual

A. Finalidad

La finalidad del Manual de Organización y Funciones es, además de contar con un texto ordenado con la estructura orgánica completa de la entidad y la descripción de funciones que les compete a todos y cada uno de sus miembros, ampliar, aclarar y concentrar en un solo cuerpo todas aquellas estipulaciones, escritas o no, que determinan el modo de actuar de los funcionarios de la entidad, así como sus responsabilidades y atribuciones.

Además, la existencia de este Manual permitirá dotarle al personal de una herramienta idónea para conocer la organización interna, el área de acción de cada agrupamiento y su posición relativa dentro de la estructura general (jerárquica, funcional y de coordinación).

Estas estipulaciones forman parte de algunos documentos concretos, tales como el Estudio de Factibilidad - con base en el cual se aprobó la constitución del Fondo - el Plan Estratégico, los Estatutos Sociales, instructivos internos, manuales de procedimientos ya existentes, informes de consultores externos, circulares normativas de la SBEF (sólo aquellas circulares que imponen ciertas funciones y responsabilidades para todas las entidades sujetas a su control), las propias normas legales originarias de los FFP, etc.

Asimismo, se contemplan otras instrucciones no explícitas que, en muchos casos, dan por sobreentendidas ciertas funciones y procedimientos operativos preexistentes en las ONG fundadoras, quienes en gran medida, nutrieron con sus recursos humanos la estructura organizativa de ECOFUTURO.

Acorde con la finalidad perseguida, se ha optado por un sistema expositivo simple y conciso, ajustando las enunciaciones de los distintos objetivos y funciones a sus aspectos principales. Por ello, su interpretación no debe limitarse exclusivamente a la palabra escrita, sino al sentido global enunciado, involucrando así aquellos objetivos y funciones que, pese a no estar escritos, son consecuencia evidente de las expresamente detalladas en el Manual.

Con base en la finalidad de este Manual, la definición de funciones es fundamental mientras que la denominación de los cargos es convencional, pudiéndose modificarlos cuando se considere necesario. En la medida de lo posible se ha tratado de mantener las denominaciones de los cargos existentes en la actualidad, excepto en algunos casos que se modificaron a fin de interpretar mejor la función o para uniformar funciones idénticas realizadas en diferentes unidades.

B. Usuarios

Todos y cada uno de los funcionarios de la entidad serán usuarios del Manual. La Gerencia General impondrá su criterio y discreción en lo que respecta al modo de implementarlo y de comunicarle a sus empleados los roles que les toca desempeñar.

C. Integración con Recursos Humanos

La entidad debe contar con políticas definidas en materia de recursos humanos, y el presente Manual de Funciones debe contribuir en la elaboración de estrategias coherentes con el Plan Estratégico.

La entidad debe analizar permanentemente la adaptación de su organización y funciones al Plan Estratégico y en tal sentido, realizar los ajustes a su estructura y a sus procesos de trabajo con base en estudios del funcionamiento de cada unidad de trabajo, de los puestos que lo conforman y de los requisitos para cubrirlos.

Se deben mantener actualizados los Manuales de Organización y los Manuales Operativos, como marco institucional para la asignación de personal a cada centro de responsabilidad.

La estimación del número óptimo de puestos para cada unidad de trabajo será la carga de trabajo que implica la ejecución del Plan Estratégico a través de dichas unidades.

Para el proceso de selección de personal, se describirá cada puesto a fin de establecer la responsabilidad individual por el ejercicio de dicho puesto y también se definirán las competencias técnico profesionales y la experiencia requerida.

Se evaluarán los puestos de trabajo para su clasificación en una categoría de cargos, y para determinar el nivel salarial que les corresponde. Además, permanentemente se revisará la clasificación para cambiar de categoría, cuando haya cambiado el contenido del puesto.

D. Adaptación al Crecimiento Previsto

La intención en la preparación del Manual ha sido poder contar con una herramienta permanente de control en la que se encuentre claramente delimitadas las relaciones de dependencia jerárquicas y funcionales al igual que las responsabilidades y atribuciones de cada miembro del personal. Por esta razón, su diseño debe ser flexible, permitiendo la actualización constante, introduciendo enmiendas de tanto en tanto según las circunstancias, y así poder añadir nuevas funciones ya sea en los cargos existentes o creando nuevos cargos y /o unidades operativas.

La organización (y por ende el Manual), debe contemplar la suficiente flexibilidad como para introducir nuevos productos en cualquier momento y atender diferentes áreas geográficas, ya sean rurales o urbanas.

Sección II - Marco Legal

A. Disposiciones Legales que Rigen el Funcionamiento de los FFP

En el año 1995, luego de haberse desistido de las entonces denominadas Casas Bancarias y de los Bancos Departamentales, comienza a funcionar formalmente el sistema de FFP en Bolivia. Las normas legales vigentes se encuentran contenidas en la Ley de Bancos Nº 1488, en el Decreto de Constitución y Funcionamiento de estas entidades y en circulares diversas emitidas por la SBEF.

A1. Ley de Bancos y Entidades Financieras

La Ley 1488, de Bancos y Entidades Financieras, de fecha 14 de abril de 1993 es la Ley matriz de todas las entidades y actividades de intermediación financiera y de servicios auxiliares financieros.

En su Artículo 81, inciso 2, dispone que los FFP se regirán por la presente Ley y su reglamentación. Esta Ley es anterior al Decreto Supremo que autoriza la constitución y funcionamiento de los FFP (Decreto Supremo 24000/95)

A2. Decreto Supremo N° 24000/95

El Decreto Supremo 24000/95 del 12 de mayo de 1995, en su exposición de motivos, se presenta como el instrumento legal que reglamenta el Artículo 81 de la Ley 1488, disponiendo específicamente la autorización para la organización y funcionamiento de los FFP como entidades financieras no bancarias, cuyo objeto principal es la canalización de recursos a pequeños y micro prestatarios cuyas actividades se localicen tanto en áreas urbanas como rurales.

B. Funciones Legalmente Autorizadas

Las funciones legalmente autorizadas se contemplan en el Decreto Supremo 24000, en circulares de la SBEF y en los Estatutos Sociales.

De acuerdo al Decreto Supremo 24000/95, los FFP, se encuentran autorizados para realizar las siguientes operaciones financieras o auxiliares:

1. Recibir depósitos de dinero en cuentas de ahorro y a plazo.
2. Emitir y colocar obligaciones convertibles o no en acciones ordinarias.
3. Contraer obligaciones subordinadas.
4. Contraer créditos y obligaciones con entidades bancarias y financieras del país y del extranjero.
5. Contraer créditos y obligaciones con el BCB, de acuerdo con las normas establecidas por el Ente Emisor.
6. Otorgar créditos de corto, mediano y largo plazo, con garantías solidarias, personales, hipotecarias, prendarias o combinadas.
7. Descontar documentos de obligaciones de comercio, cuyo vencimiento no exceda de un año, para instrumentar sus operaciones de crédito.

8. Otorgar boletas de garantía.
9. Realizar giros y emitir órdenes de pago exigibles en el país.
10. Realizar operaciones de cambio y compraventa de monedas, para sus propias operaciones.
11. Comprar, conservar y vender por cuenta propia, valores de renta fija registrados en la Comisión Nacional de Valores.
12. Comprar, conservar y vender por cuenta propia, certificados de depósito emitidos por entidades financieras y títulos emitidos por el BCB y por el Tesoro Nacional.
13. Adquirir bienes inmuebles para ser utilizados por el FFP en actividades propias de su giro.
14. Celebrar contratos de arrendamiento financiero.
15. Recibir letras u otros efectos de cobranza, así como efectuar operaciones de cobranza.

Las funciones contenidas en este acápite constituyen la cantidad límite de actividades que se podrán enumerarse en los cargos contenidos en el Manual.

B1. Normas de la SBEF que afectan las funciones y responsabilidades de los FFP

Algunas normas de la SBEF aluden de alguna manera al sistema de funciones y responsabilidades, y ello se debe contemplar en el Manual bajo los cargos que correspondan. Estas normas atienden aspectos operativos comunes para el resto de las entidades financieras y las responsabilidades que recaen en determinados cargos de la entidad.

A continuación se enumeran algunas de las principales disposiciones emitidas por la SBEF que necesariamente se deben contemplar en el Manual de Organización y Funciones.

1. *Informe sobre grupos prestatarios vinculados o no a la entidad.* Debe presentarse un informe al respecto junto con la información sobre cartera, debe consignar la firma del Gerente General como responsable y contar con la aprobación del Directorio y se debe enviar a la SBEF la respectiva copia notarizada del Acta de aprobación.

2. *Posición cambiaria.* Se le debe informar diariamente al BCB, de acuerdo a lo registrado en el Libro Especial, con la posición cambiaria al cierre de cada día hábil. Asimismo, mensualmente se debe mandar el resumen de la posición cambiaria a la SBEF con las firmas del Gerente de Operaciones, Contador y Gerente General. Además, el Gerente de Operaciones y el Contador General deben firmar los partes diarios registrados en el Libro Especial.

3. *Control interno.* La SBEF no emite normas específicas relacionadas con procedimientos de control interno. Sin embargo, se puede exigir la existencia de un Manual de Control Interno así como de planes de trabajo del área de Auditoria Interna, sin perjuicio de aquellas disposiciones emitidas en relación a diversos procedimientos contables, operativos o administrativos que requieren algún tipo de verificación específica por parte del área. Por ejemplo:

- El plan de trabajo del área de Auditoria Interna debe contemplar la realización de controles de información generados por los partes de encaje legal, en cuanto a seguridad, integridad, congruencia y veracidad. Esta verificación debe ser semanal y presentada en un informe al Directorio y contempla el control y la revisión completa del sistema que genera la

información de encaje legal y la constatación del correcto registro de los libros auxiliares de encaje (Anexo IX de Circ. SB 257/98, que contiene el informe del Auditor Interno así como la relación de preguntas a ser evacuadas).

- Auditoria Interna deberá presentar un informe detallado sobre los procedimientos utilizados para el proceso y presentación de los informes sobre estratificación de los depósitos.

- El Auditor Interno debe preparar un informe con copia para la SBEF, dirigido al Directorio en el cual asegure haber procedido a la revisión completa del sistema que genera la información para el cálculo de la Suficiencia Patrimonial y Ponderación de Activos, tomando en cuenta su seguridad, integridad, consistencia y veracidad, así como su integración al sistema contable.

- El Plan de trabajo del área de Auditoria Interna debe contemplar la realización de controles sobre el sistema de información que genera los datos relacionados con la posición cambiaria permanente. Se exige que existan informes dirigidos al Directorio.

4. *Sistemas*. La Circ. 257/98 sobre el control del encaje legal, hace referencia al sistema de computación en cuanto a su utilización con el fin de integrarse al denominado Sistema de Información Financiera de la SBEF.

En lo que respecta a sus funciones, el área de Sistemas debe sujetarse a las normas de la SBEF en relación con:

- Cálculo de encaje legal
- Ponderación de activos y contingentes
- Control de la posición cambiaria
- Balances y estados de cuentas analíticos
- Cuentas en moneda extranjera
- Actualización de saldos
- Devengamiento de intereses
- Consolidación de saldos
- Apropiación de plazos
- Previsión específica
- Estratificación de depósitos

5. *Central de Riesgos*. Debe contener la información actualizada de la evaluación de la cartera con la respectiva aprobación del Directorio, tal como lo establece la Circ. SB 196/94, y cuya acta también se debe enviar a la SBEF.

6. *Responsabilidades*. El Directorio de la entidad debe aprobar e implementar el uso obligatorio del Manual de Calificación y Evaluación de Cartera. El Gerente General es el responsable final de la evaluación y calificación de cartera que se realice.

El Directorio debe aprobar trimestralmente la calificación de cartera al 31 de marzo, de junio, de septiembre y de diciembre de cada año.

El Contador General de la entidad que firma los estados financieros básicos consolidados de la entidad y de cada sucursal, deberá tener título universitario en Provisión Nacional de Auditor Financiero, Contador Público o Contador General y estar inscrito en el Registro del Colegio de Profesionales correspondiente.

La evaluación y calificación de cartera de créditos debe ser responsabilidad de un área de Control de Riesgo Crediticio independiente del área de Créditos, que no podrá participar en ninguna etapa de la actividad crediticia. Esta área rendirá cuentas directamente al Directorio y podrá ser parte de la tarea de Auditoria Interna. El Directorio debe elegir a estos funcionarios y comunicarle a la SBEF su respectivo nombramiento.

B2. Estatutos de constitución

De acuerdo con los estatutos de su constitución, las funciones aprobadas para ECOFUTURO, como entidad intermediaria de fondos y que se traducen en procesos operativos que realizarán ciertos funcionarios de la organización, son las siguientes:

1. Recibir depósitos de dinero en cuenta de ahorros y a plazos.
2. Emitir y colocar obligaciones, convertibles o no en acciones ordinarias.
3. Contraer obligaciones subordinadas.
4. Contraer créditos y obligaciones con entidades bancarias y financieras del país y del extranjero.
5. Contraer créditos y obligaciones con el BCB, en concordancia con las normas de éste y de la NAFIBO.
6. Otorgar créditos de corto mediano y largo plazo con garantías solidarias, personales, hipotecarias, prendarias o combinadas.
7. Descontar documentos de obligaciones de comercio cuyo vencimiento no pase de un año para instrumentar sus operaciones de crédito.
8. Otorgar boletas de garantía.
9. Realizar giros y emitir órdenes de pago exigibles en el país.
10. Realizar operaciones de cambio y compraventa de moneda para sus propias operaciones
11. Comprar, mantener y vender por cuenta propia valores de renta fija registrados en la Comisión Nacional de Valores.
12. Comprar, mantener y vender por cuenta propia certificados de depósito emitidos por entidades financieras y títulos emitidos por el BCB y el Tesoro General de la Nación.
13. Adquirir bienes inmuebles para su uso en actividades propias del giro del negocio.
14. Celebrar contratos de arrendamiento financiero y recibir letras y otros efectos de cobranzas así como efectuar operaciones de cobranzas.
15. Efectuar préstamos con garantías prendarias de muebles, alhajas y otros objetos de valor sujetos a normas que rigen la materia.
16. Realizar inversiones en la medida permitida por ley.
17. En la forma autorizada por ley, el FFP podrá realizar servicios complementarios no financieros, como el cobro de tributos y contribuciones, pagos de servicios públicos y similares.

Estas funciones están acordes con el contenido del DS 24000/95 y se contemplan en el Manual.

Sección III — Organización Actual y Variantes Propuestas

A. Estudio de Factibilidad Aprobado por la SBEF

La estructura orgánica contemplada en el Estudio de Factibilidad constituye la base teórica sobre la que se ha estructurado la organización en vigencia actual. En su contenido se contemplan los siguientes niveles:

A1. Niveles

El estudio contempla lo que se denominan niveles, que en realidad no son categorías sino más bien características propias de algunas formas de estratificar la organización.

1. *Nivel Deliberativo y Directivo.* Comprende la Junta General de Accionistas y el Directorio. Es el nivel de dirección y conducción de la marcha de la empresa y de seguimiento y control de las operaciones a través de los estamentos correspondientes.

2. *Nivel de Fiscalización.* Constituido por el área de Auditoría Interna y el Síndico, quienes dentro del ámbito de su competencia, son los responsables de controlar la aplicación de las normas y procedimientos de control operativo, financiero y contable. También se encargan de aplicar las disposiciones legales, normas estatutarias, reglamentos y procedimientos establecidos por el Directorio, por la SBEF y los demás procedimientos de auditoria universalmente aceptados.

3. *Nivel Ejecutivo.* Formado por todas las gerencias de la entidad (Gerencia General, Gerencias de Negocios y de Finanzas y Administración, Gerencias Regionales y Encargados de Sucursales (cargo que no se incluye en el Manual) y Jefes de Agencias en cuanto al accionar a nivel local o provincial.

4. *Nivel de Asesoría y Apoyo Técnico.* Compuesto por la unidad de Asesoría Legal y la Unidad de Sistemas. La primera se encargará de resguardar la documentación legal, defensa de la institución, preparación y elaboración de contratos tipo de crédito, aspectos tributarios, contratos de financiamiento con instituciones nacionales e internacionales, etc.; y la segunda que es responsable del funcionamiento y mantenimiento permanente del sistema de almacenamiento y procesamiento computadorizado de información.

5. *Nivel Operativo y de Apoyo Administrativo.* Comprende el área de Negocios (captaciones y colocaciones) y son responsables de proporcionarle al cliente un servicio ágil y eficiente, registrar las operaciones y el apoyo administrativo interno a personal, compras, infraestructura, mantenimiento, servicios a contratarse, etc.

6. *Niveles Funcionales.* Formado por los comités de gerentes, de créditos y de tesorería donde se tratará el control permanente del manejo financiero de la empresa.

La Gerencia General es el puente con el nivel directivo y a través de ella se proponen las estrategias generales de actuación, administración y control, los gerentes de finanzas y

administración y de negocios representan el enlace entre el nivel ejecutivo y el operativo, los gerentes regionales junto con los jefes de agencias son también puente con el nivel ejecutivo en sus áreas geográficas

Más adelante se verá la conveniencia de transformar estos niveles en otra forma de categorización para satisfacer mejor las necesidades de Recursos Humanos.

A2. Descentralización de funciones

El esquema organizativo contemplado en el Estudio de Factibilidad, tal como se encuentra en la actualidad, es descentralizado, es decir, con unidades relativamente autónomas dirigidas por Jefes de Agencias, como directos responsables en cada unidad operativa, con atribuciones y responsabilidades delegadas por las gerencias regionales.

La descentralización de funciones administrativas permite agilizar la actividad operativa de la entidad y a la vez, debilita la relación jerárquica desde los mandos naturales (básicamente las Gerencias Nacionales de Negocios y de Finanzas y Administración) hacia el personal de su especialidad en la planta.

Por ello, para llegar desde el nivel primario hasta los niveles subalternos de toda la organización, necesariamente hay que pasar por jerarquías intermedias, como la de los Gerentes Regionales y los Jefes de Agencias, quienes actúan como mandatarios de los gerentes nacionales con atribuciones delegadas por ellos. (Véase flujo de autoridad jerárquica y funcional en el acápite F de esta Sección).

Esta situación implica la necesidad de establecer un cuidadoso repertorio de atribuciones delegadas y un sistema de información y comunicación de ida y vuelta que permita atenuar los efectos no deseados que pudiera generar esta forma de organización.

La descentralización determina la existencia de las siguiente unidades:

- Oficina Nacional
- Oficinas Regionales
- Sucursales
- Agencias

Si bien se contempla la figura de la sucursal, para los fines de este Manual se ha optado por excluirlas de la organización porque las que actualmente se denominan así, no cumplen con las características fundamentales que las deberían diferenciar del resto de las agencias (excepto el mayor número de clientes, como en El Alto, la única agencia con carácter de sucursal).

Las bases para que una unidad de atención al público tenga el carácter de sucursal, por lo menos debería suponer:

- Contar con una o varias agencias bajo su control directo.

- Regir un sistema contable de centralización regional en el área de influencia de la sucursal, cosa que no se cumple.

A3. Otros niveles

El Estudio de Factibilidad contempla otros cargos que en la actualidad no se encuentran implementados en la organización, aunque esto no significa que necesariamente deberían estarlo. Los cargos son:

Gerente Nacional de Operaciones. Su función fue absorbida por la Gerencia de Finanzas y Administración.

Subgerente de Negocios. En principio no parece necesario introducir este cargo ya que los Gerentes Regionales cumplen en gran medida con esta actividad

Subgerente de Operaciones. Se ha considerado conveniente contemplar este cargo en el Manual debido al volumen e importancia de las actividades sobre operaciones que recaen en el Gerente de Finanzas y Administración.

Técnico de Sistemas. Si bien el Manual no contempla explícitamente este cargo, se sugiere revisar la conformación del área incorporando un Asistente de Sistemas de modo que las funciones que actualmente realiza el asistente y que son fundamentalmente operativas, se transformen gradualmente en funciones técnicas de programación, dejando las operativas para un asistente operativo.

Encargado de Cartera y Servicios de Sucursal. Por el momento no se contempla la existencia de Sucursales.

B. Plan Estratégico

ECOFUTURO tiene un Plan Estratégico en el mediano y largo plazo, sobre la base de los siguientes elementos:

Clientes

- Mejorar, ampliar y diversificar los servicios financieros para mayor satisfacción de la clientela.

- Adecuar la oferta crediticia a las necesidades de los clientes, desarrollando nuevos productos financieros tales como el arriendo y créditos de vivienda, asociativos y de desarrollo dirigidos a las pequeñas y medianas empresas urbanas y rurales, algunos de los cuales los ofrecen ya las ONG accionistas.

- Desarrollar esfuerzos especiales para movilizar paulatinamente los ahorros de la población objetivo, particularmente del área rural, con el propósito de integrarla al Sistema Financiero Nacional.

Resultados

- Mejorar los rendimientos, ampliando la gama de servicios, diversificando paulatinamente las coberturas de atención y reduciendo los gastos, buscando un equilibrio entre una rentabilidad razonable y el cumplimiento de la Misión.

Mercado

- Constituir una alternativa eficiente, transparente y rentable en los mercados donde se compita.

- Consolidar y penetrar los mercados de los Departamentos de La Paz, Oruro, Cochabamba, Sucre, Potosí y Tarija.

- Desarrollar las posibilidades de concertación y esfuerzos con otras empresas y con las ONG fundadoras, a través de Agentes Corresponsales para integrar los servicios a favor de la clientela.

Institución

- Consolidar la imagen institucional de ECOFUTURO ante los organismos internos de fiscalización mediante un desempeño eficiente, sostenible y transparente.

- Atraer la participación accionaria de otras empresas o empresarios privados y organismos internacionales, captar líneas de financiamiento y obtener recursos a través de vías alternativas (bonos, titulación y otros).

- Inscribir a la institución en el Registro Nacional de Valores.

- Completar la estructura ejecutiva de la entidad.

- Desarrollar programas internos de capacitación tendientes a desarrollar habilidades estratégicas del personal, alineamiento con los objetivos institucionales y sensibilidad para comprender y resolver los problemas y requerimientos que planteen los clientes.

- Mejorar y actualizar la infraestructura tecnológica para poder adaptarse rápida y oportunamente a las necesidades de nuevos servicios financieros que demanden los clientes.

El conocimiento del Plan Estratégico es de especial importancia toda vez que constituye la directriz en función a la cual debe organizarse y estructurarse la entidad, y por ende, el Manual deberá contemplar su cobertura en lo pertinente.

A modo de ilustración, en el cuadro siguiente se muestran los productos y servicios que ofrece ECOFUTURO en la actualidad:

Cuadro 3.1. Productos y Servicios Ofrecidos

PRODUCTOS DE COLOCACIONES	PRODUCTOS DE CAPTACIONES	PRODUCTOS DE SERVICIOS
Crédito Solidario ▪ Zonas rurales ▪ Zonas urbanas	Cuentas de Ahorro ▪ Del público ▪ De instituciones	Giros
Crédito Individual ▪ Zonas rurales ▪ Zonas urbanas	Depósitos a Plazo Fijo ▪ Del público • De instituciones	Garantías

C. Manuales Vigentes

Los manuales que se aplican fundamentalmente en la operación cotidiana de la entidad son: a) Manual de Políticas de Crédito, b) Manual de Procedimientos de Crédito, c) Manual de Evaluación y Calificación de Cartera y d) Manual de Cartera.

En el Manual de Políticas de Crédito se contemplan los siguientes niveles de decisión: a) Directorio, b) Comité Nacional de Negocios, c) Comité de Negocios Regional. Las funciones enumeradas en su contenido han sido contempladas en las partes pertinentes del Manual.

Con respecto al Manual de Evaluación y Calificación de Cartera, la evaluación es responsabilidad de la unidad de Control de Riesgo Crediticio dependiente del área de Auditoria Interna, sin embargo los Oficiales de Negocios, bajo la supervisión del Gerente de Negocios, deben efectuar permanentemente evaluaciones preliminares de acuerdo a los antecedentes de que dispongan.

El Manual de Cartera contempla como responsables de la supervisión al Gerente Nacional de Negocios y a los Gerentes de Sucursal, y de la ejecución al Jefe de Cartera de la Oficina Nacional y los Jefes de Cartera de las Agencias.

D. Estructura Orgánica Actual

Con base en el estilo de organización previsto en el Estudio de Factibilidad, el organigrama vigente es descentralizado y puede resumirse como se muestra en las figuras siguientes:

D1. Organigramas actuales

Figura 1
Oficina Nacional
(Organigrama Actual)

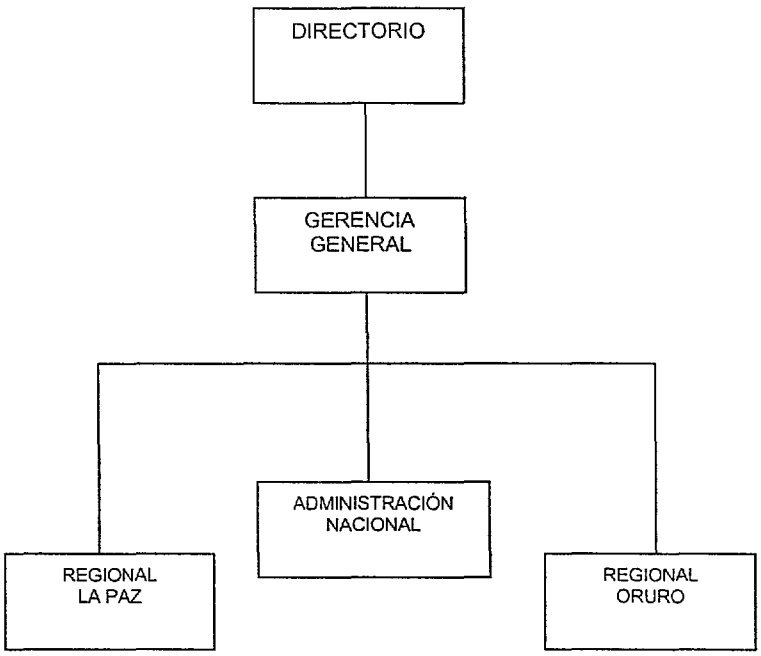


Figura 2.
Administración Regional
(Organigrama Actual)

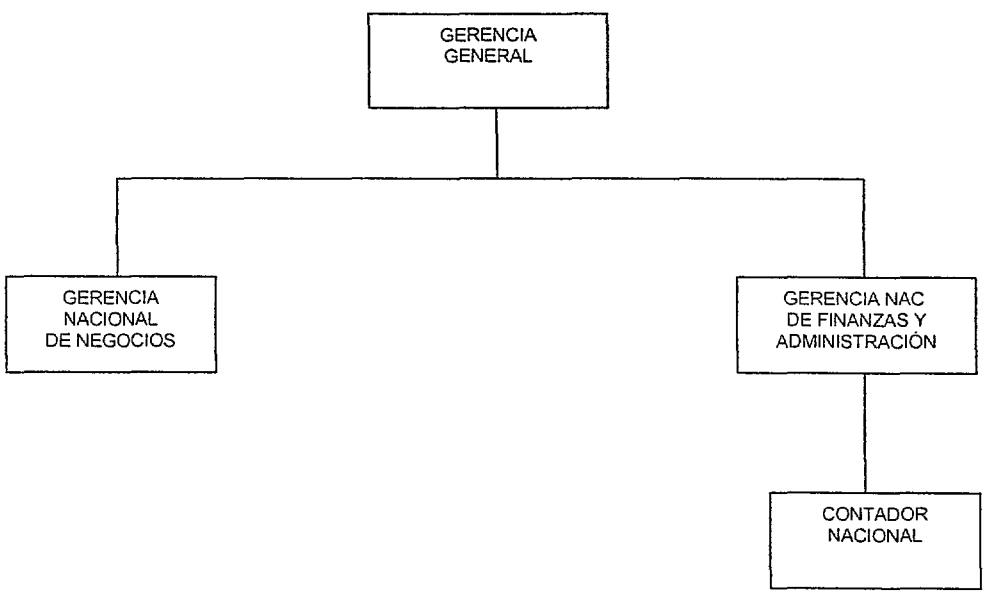


Figura 3

Oficina Regional La Paz

(Organigrama Actual)

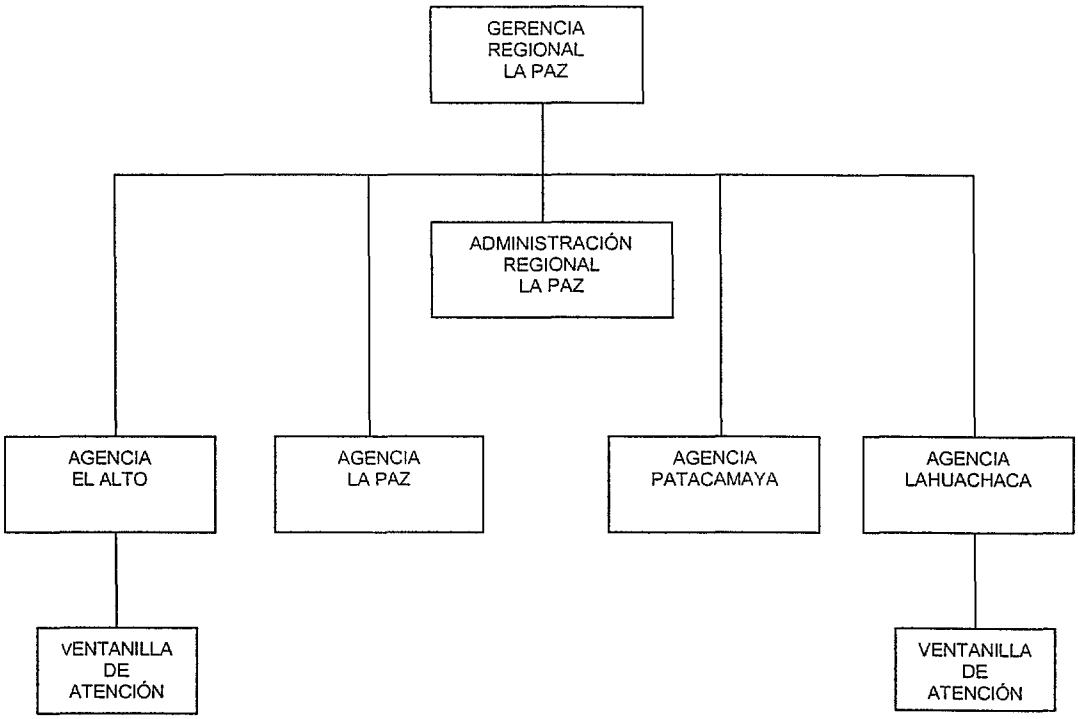


Figura 4

Oficina Regional Oruro

(Organigrama Actual)

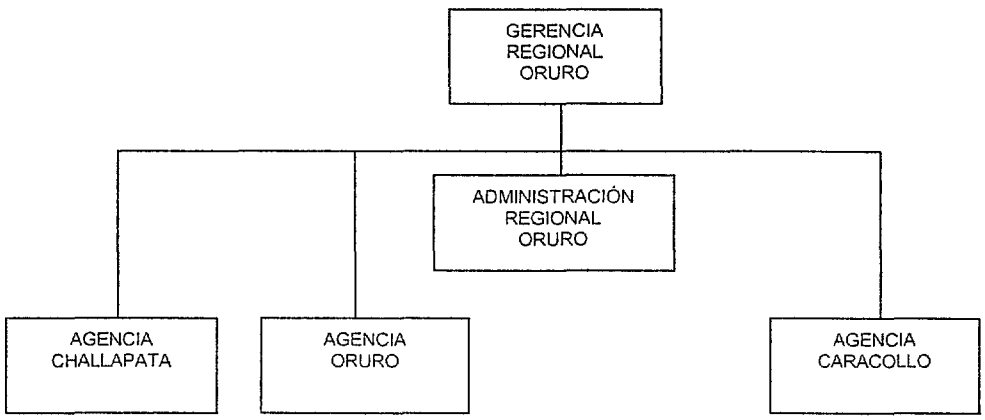
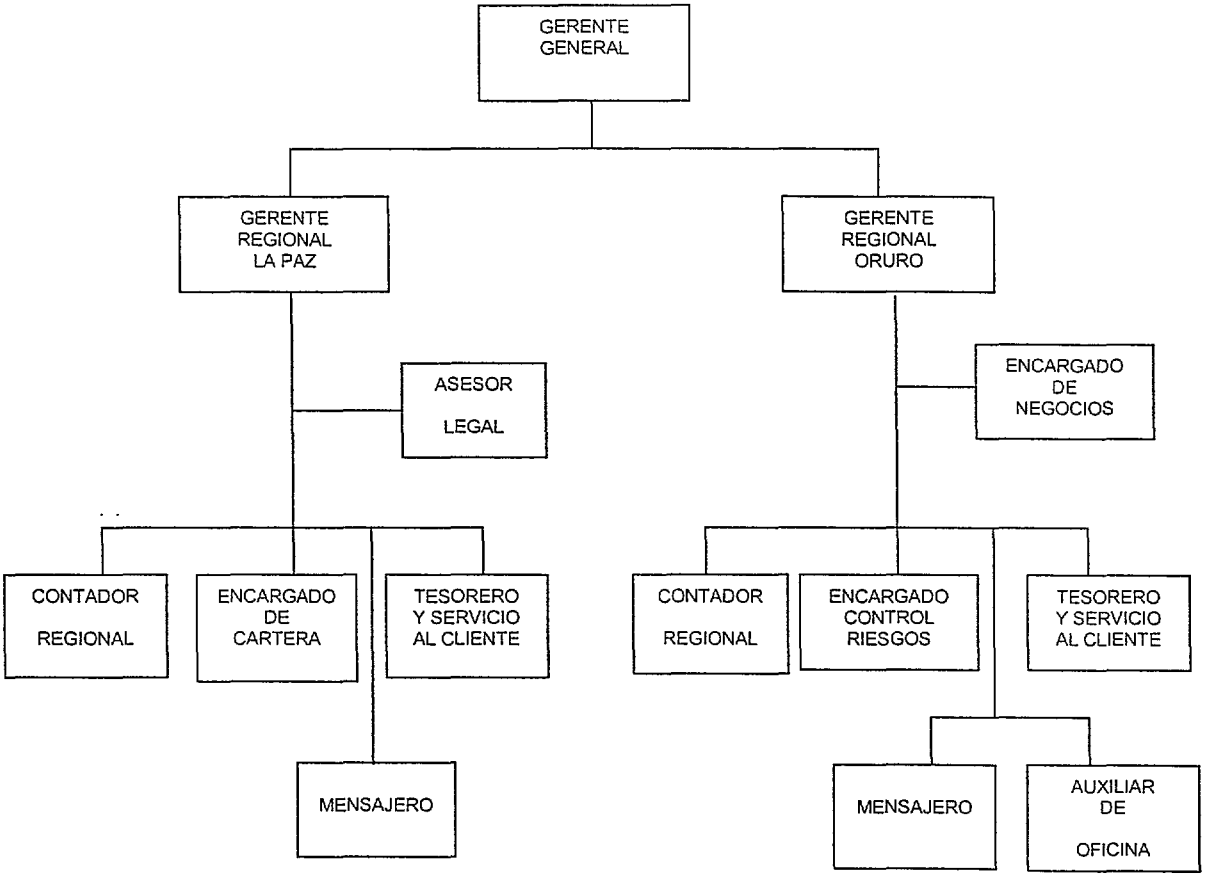


Figura 5

Administración Regional

(Organigrama Actual)



D.1a Ventanillas de Atención

Las Ventanillas de Atención son unidades de atención al público en regiones alejadas, donde la atención no es permanente, generalmente uno o dos funcionarios de la Agencia supervisora, acuden una vez a la semana, (cuando hay ferias o algún evento) para proporcionar información, promoción y registro de nuevos clientes y para recuperar cartera.

El registro se hace a mano puesto que no se trasladan equipos al lugar de la ventanilla. Hay Ventanillas en Escalona (agencia Lahuachaca) y Villa Remedios (agencia El Alto).

D.1b Resumen

Pese a que el esquema de organización expuesto en las cinco figuras anteriores responde al criterio establecido en el Estudio de Factibilidad, se han introducido (deliberadamente o no) algunas variantes como resultado de la actividad real que desarrolla ECOFUTURO y sus agencias, frente a las previsiones teóricas impuestas en el Estudio. Por el momento, no se juzga la procedencia o no de dichas variantes.

El criterio seguido en este trabajo no es tanto poner énfasis en ellas sino más bien, proponer los cambios que se consideran convenientes para mejorar la estructura actual con base en las reales necesidades de ECOFUTURO y plasmarlos en el Manual.

En el Anexo B a este informe está un modelo de encuesta realizada entre todos los funcionarios de la entidad, con el propósito de lograr un conocimiento cabal de las funciones desarrolladas actualmente, detectar errores de fondo y forma (en cuanto a jerarquías, dependencias, responsabilidades, etc.) y subsanarlos en el contenido del Manual.

Como resultado de las encuestas, del relevamiento y las entrevistas con funcionarios de todos los niveles se llega a la conclusión que existen algunos aspectos para discutir y enmendar. Algunos son detalles puntuales advertidos en algunas unidades, otros constituyen asuntos de mayor trascendencia válidos para toda la organización.

D2. Resultados del relevamiento de funciones y encuestas

D2a. General

En términos generales cada funcionario tiene un conocimiento razonable de sus funciones y responsabilidades. Sin embargo, se dan varios casos en que se advierte algunas confusiones o contradicciones en cuanto a las dependencias jerárquicas, y por ende, de la ubicación del funcionario dentro del organigrama vigente.

No es propósito de este trabajo informar de los casos específicos de estas situaciones (en caso que la Gerencia General lo solicitara, en los antecedentes y papeles de trabajo que respaldan este informe se cuenta con la información pormenorizada), de lo que se trata es de exponer que esas confusiones existen y por lo tanto se justifica la necesidad de contar con un Manual de Organización y Funciones debidamente consensuado y con instructivos y capacitación específica para todos los funcionarios de la entidad.

Además del antedicho desconocimiento de las relaciones de dependencia jerárquica, tenemos otras observaciones, entre ellas:

- El Alto. Su administración está a cargo de un Jefe de Agencia quien además actúa como Oficial de Negocios, puesto que sale a hacer visitas de campo. Sucede lo mismo en Agencia La Paz y en otras agencias.

- El Alto. La misma persona encargada de Tesorería (movimiento de fondos, control de bóveda, supervisión del cajero) y Servicio al Cliente (apertura de cuentas de ahorro, constitución, vencimientos y renovaciones de depósitos a plazo fijo, verificación de firmas en los registros de firmas, cartas, invitaciones a instituciones, giros y garantías) se ocupa de la función contable (plan de cuentas, registros, cierre del sistema computacional). Al menos la función contable debería ser llevada por un funcionario con dicho cargo.

- El Cajero de El Alto depende de Tesorería y Servicio al Cliente, y simultáneamente recibe órdenes del Jefe de Oficina. El principio de unidad de mando no se cumple estrictamente aquí, como tampoco en otras agencias.

- En la Oficina Regional Oruro no hay un responsable de Cartera a nivel Regional. De acuerdo con lo manifestado por el Gerente Regional, cada Agencia tiene su propio responsable de cartera, si es así alguien debería realizar las funciones de coordinación y consolidación regional.

- En la Agencia Challapata el mismo Oficial de Negocios cumple la función de contador o administrador. La flexibilidad que lógicamente debe tener la entidad en cuanto a que dada su magnitud no se justifica que cada función sea ejercida siempre por diferentes personas, debe haber un límite dictado por el riesgo derivado de la falta de control interno por oposición de responsabilidades.

D2b. Casos especiales

1. *Gerencia de Finanzas y Administración.* Bajo la dependencia directa de la Gerencia de Finanzas y Administración existe un solo funcionario o cargo, el Contador General. Sin embargo, dicha Gerencia es la responsable de sectores absolutamente diferenciados e importantes, tales como:

    - Adquisiciones y Recursos Humanos
    - Operaciones
    - Contabilidad
    - Finanzas y Presupuestos

Se hace necesario incorporar un Subgerente de Operaciones responsable de ese sector. Asimismo, dado el cúmulo de actividades de detalle procesada en persona por el Gerente de Finanzas y Administración, también podría estudiarse la posibilidad de incorporar un asistente técnico para que en dicha persona se deleguen funciones que quitan tiempo vital a la Gerencia.

En lo que respecta a sector de Compras y Recursos Humanos, en la práctica no existe. No se ejerce ninguna función en tal sentido, en términos de políticas, criterios de reclutamiento, sanciones e incentivos, aumento de salarios, etc. salvo el control de liquidación de nómina llevada por el propio Contador General.

De esto se desprende la conveniencia de incorporar, si no en el corto en el mediano plazo, un responsable para este sector.

2. *El Alto*. Se le llama sucursal, pero en realidad no es diferente de las demás agencias excepto en su tamaño. No consolida otras agencias, no supervisa otras agencias, no traslada su personal para atender otras agencias, no es la típica figura de una sucursal.

Del Jefe de la Agencia depende el área de Negocios formada por tres Oficiales de Negocios (en el corto plazo se agregará un cuarto). Los Oficiales de Negocios no ostentan jerarquías entre ellos, lo que sí hay son especialistas en áreas rurales y especialistas en áreas urbanas.

Por lo expuesto, se debería considerar en el Manual una disgregación entre Oficiales de Negocios Urbanos y Oficiales de Negocios Rurales, ya que tienen perfiles y funciones relativamente diferenciadas.

3. *Regional Oruro*

Encargado de Negocios. La organización de la Oficina Regional Oruro no debería ser diferente a la Regional La Paz, sin embargo, existe un Encargado de Negocios Regional quien supervisa el accionar de los Oficiales de Negocios de las agencias de su jurisdicción, a pesar que el Gerente Regional también ejerce esa supervisión.

En principio, no se considera necesaria la figura del Encargado de Negocios ya que es misión del Gerente Regional cumplir con esa función y se crearía una superposición de cargos.

Encargado de Control y Riesgo Crediticio. Hay un Encargado de Control y Riesgo Crediticio bajo la línea de supervisión del Gerente Regional. Sin embargo su función depende del Auditor Interno y las instrucciones sobre su trabajo las recibe de éste, de manera que se debe analizar si la labor es de línea o de auditoria interna. Si fuera así, habrá que modificar las líneas jerárquicas ya que el gerente regional en ningún momento incursiona en su labor.

4. *Unidad de Sistemas*. Esta unidad se debería formar como un departamento de apoyo a toda la organización, no necesariamente de apoyo a la Gerencia General, como se desprende de la organización actual.

La Unidad de Sistemas está formada por un jefe y un asistente. La labor del asistente en la actualidad se concentra mayoritariamente en funciones netamente operativas (alrededor de 75% son labores operativas y 25% labores relacionadas con la programación).

La cantidad de trabajo y la inminente incorporación de agencias, implicará la necesidad de incorporar otro asistente, de menor rango que el actual, de manera de ocuparse casi enteramente de la función operativa y de esa forma permitir al actual asistente dedicarse en mayor medida a la programación y desarrollo de nuevas aplicaciones, hasta convertirse netamente en programador.

En resumen, en el Manual la Unidad de Sistemas se debiera contemplar como un área de Sistemas y Procesamiento de Datos, compuesto por un jefe y dos asistentes. El primer asistente tendría nivel de Encargado y con mayor énfasis en la programación y el segundo de nivel de Apoyo y dedicado a funciones más generales.

Asimismo, con la incorporación de un segundo asistente se podría prescindir de una parte del servicio de mantenimiento efectuado por terceros, ya que se haría directamente a nivel interno, al menos el mantenimiento ordinario, no así el mantenimiento especializado del servidor.

E. Dependencias Jerárquicas y Funcionales

Cada funcionario tiene una dependencia jerárquica en respecto a su superior inmediato. Independientemente de ésta, hay otra dependencia de tipo funcional que se refiere a la de los funcionarios de la organización respecto a las Gerencias Nacionales. Esta última se debe ejercer a través de los niveles jerárquicos de manera explícitamente delegada por dichas Gerencias Nacionales.

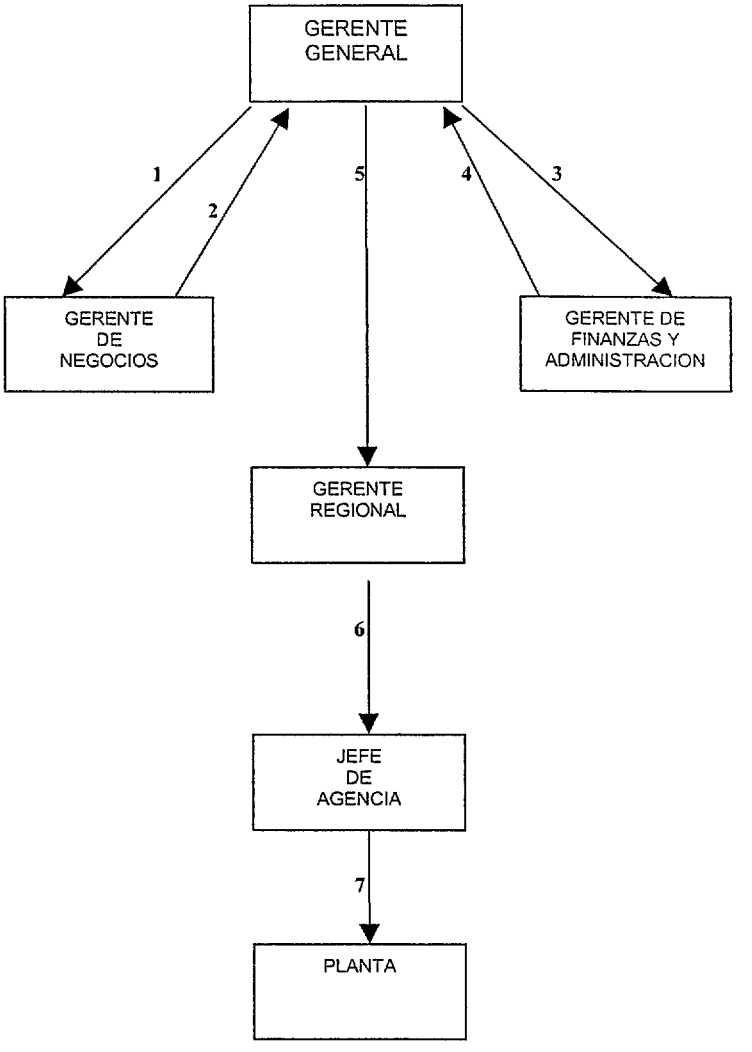
El Gerente General distribuye sus instructivos generales a los Gerentes Nacionales. Una vez que éstos los hayan asimilado y enriquecido para su aplicación práctica, éstos deben regresar al Gerente General para que éste los retransmita a los Gerentes Regionales, y éstos a los Jefes de Agencia y éstos a las bases operativas.

La diversidad de estamentos entre los Gerentes Nacionales—quienes son los responsables finales de las operaciones de la entidad ante la Gerencia General—y los niveles operativos finales puede ocasionar ruidos no deseados en la integridad de la información transmitida y deformar las intenciones originales. Por ello se hace indispensable establecer un mecanismo de delegación de atribuciones altamente confiable y rápido en reemplazo del contacto directo funcional entre los mandos superiores y las bases.

E1. Organigrama de autoridad jerárquica

La dirección de las flechas que se presenta en la Figura 6, demuestra el rumbo de las instrucciones. Puede apreciarse que una vez asimiladas, los Gerentes Nacionales devuelven a la Gerencia General las instrucciones para que a partir de ahí fluyan hacia los niveles inferiores.

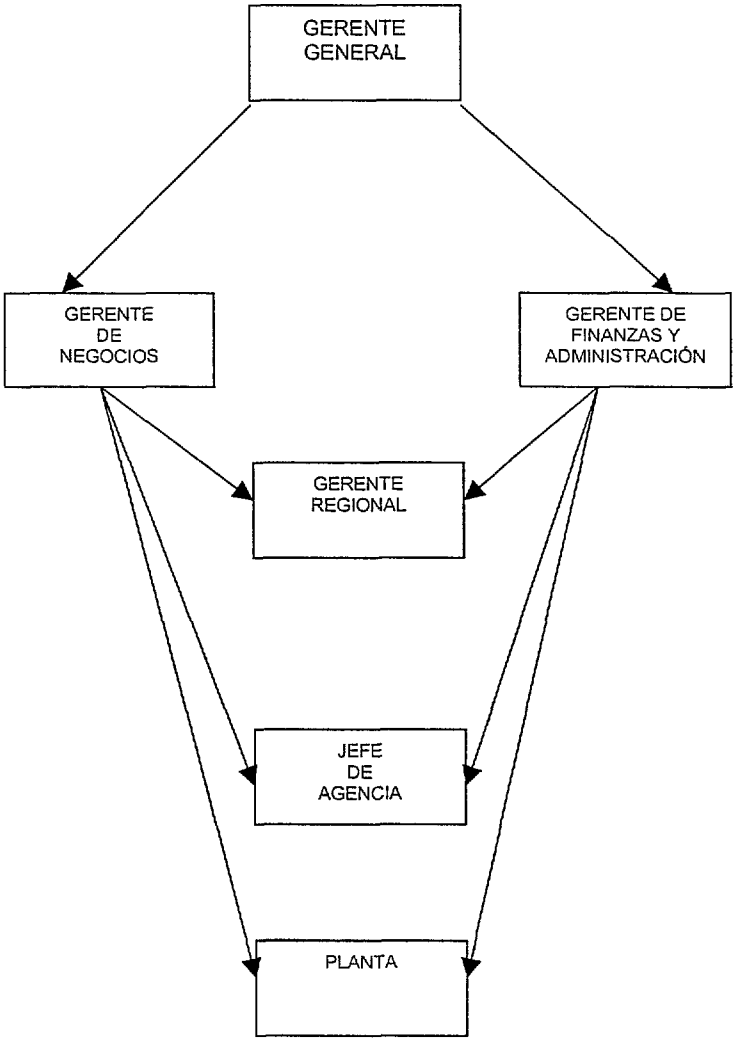
Figura 6
Organigrama de Autoridad Jerárquica



E2. Organigrama de autoridad funcional

En la práctica, la relación funcional que se ejerce en mayor medida es que existe entre los niveles superiores y los niveles operativos inferiores y que se muestra en el diagrama de la Figura 7. independientemente de las instancias jerárquicas que formalmente hubiera que sortear, como se comentó en puntos anteriores y como se mostró en la Figura 6 y en el punto E de esta Sección.

Figura 7
Organigrama de Autoridad Funcional



Por su importancia, el Manual se ha elaborado teniendo en cuenta esta situación, aunque sin desconocer la necesidad de respetar las instancias jerárquicas creadas como consecuencia de la descentralización administrativa.

F. Resumen de los Cambios Sugeridos en la Organización

Como resultado de las encuestas y relevamiento de funciones realizadas en el terreno, y de la organización, se desprenden algunas sugerencias y recomendaciones que se detallan en la Sección IV de este informe, y que se resumen como sigue, a objeto de preparar la estructura orgánica definitiva:

1. Eliminar la figura de Sucursal
2. No contemplar en el Manual ni tampoco en los organigramas, el cargo de Encargado de Negocios, o por lo menos en la forma que actualmente se ejerce en la Oficina Regional de Oruro.
3. Contemplar el cargo de Subgerente de Operaciones
4. Contemplar el cargo de Asistente de Auditoria Interna
5. Contemplar el cargo de Asistente de Sistemas y Procesamiento de Datos
6. Transformar el actual cargo de Asistente de Sistemas en Analista Programador
7. Eliminar la dependencia que hoy se aprecia del Encargado de Control de Riesgo Crediticio del Gerente Regional (caso Oruro específicamente) y fijar ese cargo bajo dependencia funcional y jerárquica del Auditor Interno.
8. No mostrar la Unidad de Sistemas como unidad permanente de la Gerencia General sino como un área, aunque dependiente de la Gerencia General, de apoyo a toda la organización.
9. Crear el cargo de Jefe de Compras y Recursos Humanos dentro del área de Finanzas y Administración.
10. Contemplar el cargo de Asistente de Finanzas y Administración, como puesto eminentemente técnico en esta área.

G. Organigrama General

Atento a las observaciones surgidas del relevamiento de funciones y de la organización en general, el Manual contempla dentro del capítulo de Organigramas, la siguiente segregación:

- Organigramas por niveles y cargos
- Organigramas por áreas funcionales

Sección IV — Conclusiones y Recomendaciones

A. Conclusiones

Como resultado de un análisis integral de la organización actual, realizado a través de encuestas y entrevistas con los distintos funcionarios, se concluye que hay necesidad de contar con un Manual de Organización y Funciones adaptado a las necesidades de la entidad, a las características de su personal y su operación, a su Plan Estratégico para el mediano y largo plazo y sujeto a las posibilidades materiales de que se disponga para su implantación.

No se alteran las bases estructurales actualmente vigentes, derivadas de los criterios contenidos en el Estudio de Factibilidad oportunamente aceptados por la SBEF, sin embargo, se recomiendan ciertas modificaciones de forma a fin de propender a un manejo operativo más eficiente, de aplicación permanente y sin vulnerar los principios de unidad de mando y autoridad.

Una vez que el Directorio haya aprobado el Manual, será responsabilidad de la Gerencia General adoptar los recaudos necesarios para su difusión y puesta en práctica.

B. Recomendaciones

1. *Debe contemplarse con claridad, que como dependientes directos del Auditor Interno Nacional y por lo tanto formando parte de la Oficina Nacional, se encuentran los Encargados de Control y Riesgo Crediticio.*

En la práctica, quien se encarga de esta función en la Oficina Regional Oruro, asume su dependencia del Gerente Regional. Estos Encargados de Control y Riesgo Crediticio (uno en La Paz y otro en Oruro), deberían ocuparse única y exclusivamente de esa función ya que así lo dispone la SBEF en su circular SB N° 119/99, en cuanto a la exigencia de que debe existir la Unidad de Riesgo Crediticio dependiente del Auditor Interno, como es el caso de ECOFUTURO

2. *Debería contemplarse el cargo de Asistente de Auditoria Interna, para cubrir a cabalidad con todos los demás aspectos contemplados en los programas de trabajo preparados por el Auditor Interno Principal, en lugar de contratar a terceras personas a tiempo parcial.*

No es aconsejable contratar temporalmente auditores internos como servicios prestados por terceros, fundamentalmente por razones de confidencialidad. Por otra parte, el paulatino aumento en el volumen de operaciones de ECOFUTURO, amerita cumplir con el programa de trabajo en toda su extensión y parece razonable que esta función no sea necesariamente cubierta en persona por el propio Auditor Principal.

3. *La Unidad de Sistemas y Procesamiento de Datos debería conformarse como un área de apoyo a toda la organización, no solamente de apoyo a la Gerencia General, como se desprende del organigrama actual.*

4. *Debería reforzarse en el corto o mediano plazo la Unidad de Sistemas incorporando un asistente a nivel de apoyo que vaya asumiendo las labores operativas que actualmente ejerce el único asistente que hay, y dejar para este último las labores más relacionadas con programación.*

El volumen de trabajo y la inminente incorporación de agencias, implicará la necesidad de incorporar otro asistente, de menor rango que el actual, de modo que se ocupe casi totalmente de la función operativa y de esa forma permitir al actual asistente dedicarse mucho más a la programación y desarrollo de nuevas aplicaciones, hasta transformarse netamente en programador.

5. *Se debe incorporar los cargos de Subgerente de Operaciones, Asistente Técnico de la Gerencia de Administración y Finanzas y Jefe de Compras y Recursos Humanos bajo la responsabilidad directa del Gerente de Administración y Finanzas a fin de reforzar las labores que actualmente se encuentran a su cargo.*

Actualmente, bajo la dependencia directa de la Gerencia de Finanzas y Administración existe un solo funcionario o cargo, el Contador General. Sin embargo, dicha Gerencia es la responsable de sectores diferentes e importantes tales como compras, recursos humanos, operaciones, contabilidad y finanzas.

El Gerente del área está recargado de labores de detalles, cuando gran parte del tiempo dedicado a esto podría aplicarse al análisis y toma de decisiones de mayor nivel.

6. *La actualmente llamada Sucursal El Alto debería mantener la denominación de Agencia, puesto que es sólo una agencia con mayor cúmulo de operaciones que las demás.*

El concepto de Sucursal debe reservarse para aquellas unidades que tengan bajo su dependencia a otras agencias y que actúe con carácter descentralizado en la consolidación contable y operativa de las mismas.

7. *A fin de evitar la vulnerabilidad en la unidad de mando y la superposición de funciones, se debe revisar la procedencia del cargo de alto nivel que la Oficina Regional Oruro mantiene como Encargado de Negocios Regional, que supervisa el accionar de los Oficiales de Negocios de las agencias de su jurisdicción, a pesar que el Gerente Regional también ejerce esa supervisión.*

8. *Debe definirse con claridad el funcionamiento del sistema de supervisión funcional hacia todos los estamentos de la organización que cumplen la función de finanzas, administración y operaciones en las diversas regiones que abarca ECOFUTURO.*

De acuerdo con el sistema orgánico adoptado, esta supervisión es responsabilidad de los Gerentes Regionales y Jefes de Agencia, quienes hacen hincapié en la supervisión del área de Créditos e incluso suelen actuar simultáneamente como Oficiales de Negocios.

Esto implica la necesidad de establecer una lista de atribuciones delegadas y un sistema de información y comunicación de ida y vuelta que permita atenuar los efectos no deseados que pudiera generar esta forma de organización jerárquica.

9. *Se debe contar con una nómina de personal de planta con sus cargos denominados de manera uniformes mediante la categorización de los mismos a fin de facilitará la tarea de determinación de cualquier política de Recursos Humanos.*

La uniformidad en la denominación de los cargos o puestos de trabajo no es trascendente aunque sí deseable. Con mayor razón si se trata de denotar las mismas funciones llevadas a cabo por cargos con denominaciones diferentes.

Una manera de lograr la uniformidad en los cargos es a través de su categorización, es decir, estableciendo categorías dentro de las cuales incluir, quizás con alguna graduación, los cargos de toda la organización. Se sugieren las siguientes categorías:

1. Gerente I
2. Gerente II
3. Gerente III
4. Jefe
5. Encargado
6. Apoyo

10. *Deben diferenciarse las funciones propias del cargo de aquellas otras que, si bien pueden cumplirse, no son propias del cargo.*

Por diversas razones, hay funcionarios que además de cumplir con sus funciones específicas, desarrollan otras ajenas a su cargo. En este caso, el Manual deberá rescatar la enunciación de las funciones propias del cargo dentro de la sección de Funciones Principales.

11. *Los cargos y funciones similares, independientemente de las regiones en que se lleven a cabo, deben responder jerárquica y funcionalmente a personas o cargos similares.*

12. *Se debe elaborar un Reglamento Interno de Actividades a fin de definir con exactitud los matices operativos de cada agencia y para introducir aspectos normativos o de procedimientos internos cambiantes.*

El flujo de información entre los niveles operativos, debe ser en esencia el mismo para toda la organización. Sin embargo, pueden existir matices diferenciados por razones propias de las regiones y de sus características. Por otra parte, el Manual reviste el carácter de permanente mientras que los aspectos reglamentarios son cambiantes y pueden ser diferentes en cada región.

13. *Se debe establecer un mecanismo de delegación de atribuciones altamente confiable y rápida entre los mandos superiores y las bases debido a que la diversidad de estamentos entre los gerentes nacionales y los niveles operativos finales puede ocasionar ruidos no*

deseados en la integridad de la información transmitida y deformar las intenciones originales.

Esto se debe a que la organización privilegia la relación jerárquica sobre la funcional y ello origina la necesidad de pasar por diversos pasos (gerencias regionales y jefes de agencia) para que una orden de la Gerencia Nacional llegue a las bases operativas.

14. Se debe tender a eliminar a los resabios de la organización informal donde todos hacen de todo y donde las jerarquías suelen no respetarse a cabalidad por diversas razones, a veces por no estar debidamente explícitas. Esto es obvio en las agencias regionales, donde mucho personal proviene de ONG fundadoras.

El hecho de formar parte, ya como FFP, de una entidad formalmente supervisada por la SBEF, obliga a institucionalizar completamente a toda la organización y a velar por su cumplimiento

15. La implantación del Manual de Organización y Funciones, una vez que el Directorio lo haya aprobado, deberá hacerse acompañada de un proceso de difusión, concientización y capacitación de todas las instancias de la organización.

Anexo A

Programa de Trabajo

SEMANA 1

1. Llegada del Consultor desde su lugar de residencia.

2. Preparación del Programa de Trabajo detallado para conocimiento y aprobación del Gerente General.

3. Lectura del Estudio de Factibilidad en lo pertinente, para los fines requeridos para este trabajo.

4. Análisis del Plan Estratégico (Plan de Negocios) para el corto y mediano plazo, a objeto de detectar elementos a tener en cuenta para el diseño final de la organización y/ o de las funciones que deban preverse.

5. Revisión de todo otro documento oficial que pudiera contener aspectos relacionados con la organización y funciones (estatutos sociales, informes internos, informes de auditoria interna, etc.).

6. Obtención de un listado actualizado conteniendo la totalidad de los funcionarios en actividad, con indicación de cargo y ubicación geográfica, a fin de planificar las entrevistas individuales e ir tomando conocimiento de la organización actual.

7. Entrevistas con los Gerentes Nacionales y Regionales.

8. Acordar los criterios a tener en cuenta para adecuar la tarea a realizar, al crecimiento paulatino de la organización en el corto y mediano plazo, de manera de que pueda constituirse en un documento útil para la entidad y de consulta y actualización permanente.

9. Preparar el Informe de Progreso semanal.

SEMANA 2

1. Preparar los cuestionarios y entrevistas individuales para todos los funcionarios de ECOFUTURO teniendo en cuenta los productos financieros y/o servicios ofrecidos y/o a ofrecerse a la brevedad en cada región, así como la compatibilidad con el Plan Estratégico y con los objetivos generales y particulares de cada región, a objeto de apreciar en qué medida la organización actual mejor se adecua a dichos objetivos.

2. Entrevistarse con el responsable de Recursos Humanos a fin de compatibilizar criterios sobre los objetivos de su área y el presente trabajo, en cuanto a los aspectos relacionados con Perfiles, Especificaciones o Requerimientos de cada cargo, grupo y/o familia de cargos identificados en la estructura.

3. Visitar las oficinas del Alto, Patacamaya y Lahuachaca.

4. Relevamiento de toda alusión a las funciones y responsabilidades contenidas en las normas emitidas por la SBEF, básicamente referidas a la Central de Riesgos, Calificación de Cartera y Sistema de Información Integrado, exigido por el Ente Fiscalizador, a fin de contemplarlo en el Manual.

5. Preparar el Informe de Progreso semanal.

SEMANA 3

1. Esbozar el marco legal para FFP, fundamentalmente en lo que se refiere a funciones permitidas y no permitidas.

2. Visitar las oficinas del Departamento de Oruro.

3. Sacar las primeras conclusiones sobre la organización actual y sobre las funciones que realmente ejerce cada uno de los funcionarios de la entidad y algunas variantes y/o agregados que en principio habría que contemplar, con base en la experiencia recogida por ECOFUTURO en un año ya transcurrido de actividad.

4. Elaboración preliminar de organigramas generales por oficinas (nacional, regionales, sucursales y agencias) también por áreas y en términos de dependencia jerárquica entre funcionarios y en términos de coordinación funcional entre oficinas y funcionarios. Estos organigramas no tienen que ser necesariamente los actuales sino que deben contemplar las variantes y/o agregados sugeridos.

SEMANA 4

1. Inicio del diseño de funciones generales y específicas de cada cargo, responsabilidades, atribuciones y coordinación con otras áreas, teniendo en cuenta lo que se hace actualmente y lo que debería hacerse.

2. Preparar el Informe de Progreso semanal.

SEMANA 5

1. Continuación del diseño de funciones generales y específicas de cada cargo, responsabilidades, atribuciones y coordinación con otras áreas, teniendo en cuenta lo que se hace actualmente y lo que debería hacerse.

SEMANA 6

1. Visita a las oficinas del Departamento de Cochabamba si es que para esa fecha ya estuviera abierta (de acuerdo con las circunstancias, esta visita podrá realizarse en la quinta semana).

2. Comenzar con la preparación del Manual (incluyendo los aspectos formales de presentación para su fácil interpretación por parte de los usuarios) e Informe Final Provisorio para fines de análisis y discusión.

3. Exposición del trabajo realizado ante la gerencia superior.

4. Entrega del trabajo preliminar (borrador del informe y del Manual previsto en la consultoría) para estudio pormenorizado de parte de las autoridades competentes.

5. Regreso provisorio del Consultor a su lugar de residencia, en espera de continuar cuando el trabajo esté revisado (tiempo a convenir en el momento).

SEMANA 7

1. Llegada del Consultor desde su lugar de residencia para continuar y concluir el trabajo.

2. Comienzo del diseño del Manual definitivo e Informe Final (donde se incluirán los comentarios recibidos de la gerencia superior de ECOFUTURO).

SEMANA 8

1. Completar el Manual definitivo e Informe Final.
2. Discutir el Manual con el Gerente General para su respectiva aprobación.
3. Regreso definitivo del Consultor a su lugar de residencia.

Anexo B

Planilla para Recolección de Datos

OFICINA:
NOMBRE Y APELLIDO:
CARGO:
NOMBRE Y CARGO DE SU INMEDIATO SUPERIOR:
.....

NOMBRES Y CARGOS DE SUS DEPENDIENTES:
.....
.....
.....
.....

DENOMINACIÓN DEL CARGO CON EL QUE EJERCE VÍNCULO FUNCIONAL (NO JERÁRQUICO)
.....
.....

DENOMINACIÓN DEL CARGO CON EL QUE EJERCE COORDINACIÓN Y/ O INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN SOLAMENTE
.....
.....

FUNCIONES PRINCIPALES DE SU CARGO
1.....
2.....
3.....
4.....
5.....
6.....
7.....
8.....
9.....
10.....

OTRAS FUNCIONES ALEATORIAS
1.....
2.....
3.....
4.....
5.....

INFORMES QUE PRODUCE SU CARGO Y SU DESTINATARIO
.....
.....

NIVEL DE
ESTUDIOS.....
IDIOMAS.....
EXPERIENCIA
ANTERIOR.....

Anexo C

Personal Actual y Cargos

De acuerdo con las nóminas de personal, las denominaciones de cargos son las siguientes:

OFICINA NACIONAL	
CARGO	**NOMBRE DEL FUNCIONARIO**
Gerente General	PUENTE IBARNEGARAY GONZALO
Gerente de Negocios	ARAOZ LEAÑO LUIS GONZALO
Gerente de Finanzas y Administración	BARRIOS SILES DUNIA VERÓNICA
Contador General	CALDERÓN HUARICALLO AQUILES
Jefe Nacional de Sistemas	MIRABAL GUTIÉRREZ EDWUIN FERMÍN
Encargado de Riesgos	MURGIA DE TAPIA MAYULI GLADIS
Auditor Interno	RADA CUENTAS VÍCTOR DAVID
Asistente de Sistemas	LOZA MURGÍA FRANCISCO
Asistente de Gerencia	VÁZQUEZ RUIZ PAOLA
Auxiliar de Oficina	MIRANDA MAMANI FELIPA
Chófer – mensajero	GAMARRA RIVAS FROILÁN
Secretaria de Gerencia	FERRUFINO DE OROPEZA MARÍA YANETTE

Total 12 personas

OFICINA REGIONAL LA PAZ	
CARGO	**NOMBRE DEL FUNCIONARIO**
Gerente Regional	GÓMEZ CRESPO WALTER
Tesorero y Servicio al Cliente	CASTRO ANDIA JACQUELINE
Contador Regional	RAMÍREZ VELASCO ANGEL ALFONSO
Encargado de Cartera	CHÁVEZ NAVARRO RONALD AMILCAR
Mensajero	BELTRÁN VELASCI CELESTINO SAMUEL
Asesor Legal	AYALA FIGUEROA MÓNICA SUSANA

Total 6 personas

AGENCIA LA PAZ	
CARGO	**NOMBRE DEL FUNCIONARIO**
Jefe de Agencia	ACHATA TERRAZAS RAÚL AUGUSTO
Oficial de Negocios (3)	CONDARCO MORALES FRANCO IVÁN GUTIÉRREZ TEJADA IVÁN NONATO RODRÍGUEZ LAFUENTE SONIA LUZ
Asistente de Negocios (3)	CHOQUE HUARÍN LUCILA JULIA MEDINA CONDORI TEHOFANES PRIETO SALINAS MARGARITA LOURDES
Cajero	DELGADILLO TICONA ROSMERY

Total 8 personas

SUCURSAL EL ALTO	
CARGO	**NOMBRE DEL FUNCIONARIO**
Jefe de Sucursal	MONTAÑO HERNÁNDEZ SANDRA
Oficial de Negocios (3)	MAMANI HUALPARA ALBERTO QUISBERT MAYTA MIRTHA RAMÍREZ HUANCA MARÍA EVA
Asistente de Negocios Tesorería y Servicio al Cliente	FERNÁNDEZ EYZAGUIRRE ROBERTO GUERY BALLESTEROS CALVO NILDA
Encargado de Cartera	RONALD
Cajero (2)	YAHUASI MAMANI SANTOS EROY CUADROS CANAZA LENNY
Mensajero	MALDONADO IQUISI ALBERTO

Total 9 personas

AGENCIA PATACAMAYA	
CARGO	**NOMBRE DEL FUNCIONARIO**
Jefe de Agencia	LIMA QUINTEROS ROLANDO
Oficial de Negocios (2)	LIMA LAURA LUIS SARZURI LLIFUTA RICARDO
Cajero	VIADEZ TAQUICHA DANIEL

Total 4 personas

AGENCIA LAHUACHACA	
CARGO	**NOMBRE DEL FUNCIONARIO**
Jefe de Agencia	VÁSQUEZ ESPINOZA PABLO FULGENCIO
Oficial de Negocios (3)	CIRPA CORAZÓN DONATO MACHICADO MAMANI FRANCISCO TICONIPA PACOSILLO MARCOS LEONARDO
Cajero	ONTIVEROS VÁSQUEZ ROLANDO

Total 5 personas

REGIONAL ORURO	
CARGO	**NOMBRE DEL FUNCIONARIO**
Chofer mensajero	BURGOS LARA EDGAR
Encargado de Negocios	FERNÁNDEZ CÉSPEDES EDWING JOHNNY
Contador Regional	GUTIÉRREZ BAPTISTA ISABEL
Gerente Regional	IBAÑES GUTIÉRREZ MARCOS GONZALO
Secretaria	PÉREZ GÓMEZ CRUZCAY
Encargado Central de Riesgos	POLO TAPIA SILVIA IVANA
Tesorería y Servicios al Cliente Auxiliar de Oficina Regional	REYES RUIZ GONZALO TITO CÁCERES JHONNY NERY

Total 9 personas

AGENCIA ORURO	
CARGO	**NOMBRE DEL FUNCIONARIO**
Oficial de Negocios (4)	ALCÁZAR ALCOCER MARCO BRACAMONTE GATICA LUIS VILLA MOLINQ ROLANDO LÓPEZ GÓMEZ VÍCTOR
Cajero (2)	CRUZ TORREZ JOSÉ LUIS FLORES VALDIVIESO VLADIMIR
Asistente de Negocios (2)	ALAVE TÉLLEZ ZULEMA CALIZAYA COPA FREDDY
Encargado de Cartera (debería ser regional)	IGNACIO PADILLA JUDITH

Total 7 personas

AGENCIA CARACAOLLO	
CARGO	**NOMBRE DEL FUNCIONARIO**
Cajero	RAMOS ÁLVAREZ WALTER
Oficial de Negocios	VELÁSQUEZ CORREA ÁNGEL

Total 2 personas

AGENCIA CHALLAPATA	
CARGO	**NOMBRE DEL FUNCIONARIO**
Oficial de Negocios (2)	ANCASI OJEDA RANULFO CRUZ CONDORI CRECENCIO
Cajero	LÓPEZ CÉSPEDES XAVIER

Total 4 personas
TOTAL 66 personas

Abreviaturas y Siglas

BCB	Banco Central de Bolivia
ECOFUTURO	ECO FUTURO SA FFP
FFP	Fondo Financiero Privado
NAFIBO	Nacional Financiera Boliviana SAM
ONG	Organización no Gubernamental
SBEF	Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras