



MICROENTERPRISE INNOVATION PROJECT (MICROSERVE)

Contract No PCE-I-00-95-00034-00

Project No 940-0406-5692345

TALLER DE ADMINISTRACIÓN GERENCIAL

Delivery Order No 3

Task Order No 12

**Submitted to
Project Officer/EO Office, Private Sector Office
USAID/Bolivia**

**by
Chemonics International Inc**

**with
Agriculture Cooperative Development International (ACDI)
Asociacion para el Desarrollo de Microempresas, Inc (ADEMI)
Carana Corporation**

September 1997

MICROENTERPRISE INNOVATION PROJECT (MICROSERVE)

Contract No PCE-I-00-95-00034-00

Project No 940-0406-5692345

Microenterprise Development Office

Center for Economic Growth

U S Agency for International Development

Washington D C

This work was supported by the U S Agency for International Development, through a buy-in to the MicroServe indefinite quantity contract number PCE-I-00-95-00034-00, the prime contractor for which is Chemonics International Inc 1133 20th Street Washington, D C 20036, Tel 202-955-3300 Fax 202-955-3400

CENTRO DE FOMENTO A INICIATIVAS ECONOMICAS

FONDO FINANCIERO PRIVADO PARA EL FOMENTO DE INICIATIVAS
ECONÓMICAS

TALLER DE ADMINISTRACION GERENCIAL

15 - 18 de Setiembre de 1997
Bolivia

I OBJETIVO

Proporcionar información e intercambiar conocimientos y experiencias sobre las nuevas políticas y procedimientos que regiran el funcionamiento del FFP-FIE

II TEMAS A DESARROLLAR Y ANALIZAR

- 1 El Sistema Participativo de Planificación Operativa – Bases – Elaboración - Seguimiento – Evaluación
- 2 El Sistema Participativo de Planificación Financiera – Bases – Elaboración – Seguimiento – Control de Ejecución – Evaluación
- 3 El Sistema de Información Gerencial - Sistema de Información Gerencial como soporte para el Proceso de toma de decisiones Estructura de un sistema de información El Sistema de Información Gerencial en el FFP-FIE
- 4 Las Relaciones con la Superintendencia de Bancos, el Banco Central y la Dirección Impositiva -
- 5 El Sistema de Control Interno y de Seguridad – Concepto de Control Interno – Formas de Control Interno – Costos y Beneficios – Requerimientos Legales – El Sistema en el FFP-FIE
- 6 La Política de Recursos Humanos – Las Políticas de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción La Política Salarial, Seguridad, Higiene, Relaciones Laborales, Bienestar Social, de Desempeño y de Capacitación Administración de Personal
- 7 El Plan de Incentivos – Costo-Beneficio – Impacto - Incentivos para el personal operativo, de apoyo administrativo y ejecutivo
- 8 El Análisis del Riesgo Crediticio – Concepto – Análisis de un Proyecto – Análisis de un Prestatario – Análisis de Garantías
- 9 El Sistema de Apoyo Administrativo – Políticas y Procedimientos -

PROGRAMA

Lunes 15 de Setiembre de 1997

Horario	Temas a Tratar	Responsable
08 30 a 09 00	Inscripcion, Registro, Ubicacion, Entrega de Materiales – Metodologia	E Nava
09 00 a 10 00	Presentacion El Sistema Participativo de Planificacion Operativa - Bases Elaboracion, Seguimiento, Evaluacion	M A Rivarola
10 00 a 10 30	Preguntas y Respuestas Ejemplos	M A Rivarola
10 30 a 11 00	Receso	
11 00 a 12 30	Presentacion El Sistema Participativo de Planificacion Financiera - Bases, Elaboracion, Seguimiento, Control de Ejecucion, Evaluacion	M A Rivarola
12 30 a 14 30	Almuerzo y Descanso	
14 30 a 15 30	Presentacion Sistema de Informacion Gerencial	M A Rivarola
15 30 a 16 30	Presentacion El Sistema de Informacion Gerencial del FFP-FIE	J Mercado
16 30 a 17 00	Receso	
17 00 a 18 00	Trabajo de Grupos Analisis del Sistema de Informacion del FFP-FIE	J Mercado
18 00 a 18 30	Plenaria Aclaracion de Dudas - Preguntas y Respuestas	E Sorucco, J Mercado y E Nava
18 30	Fin de las sesiones del dia	

PROGRAMA

Martes 16 de Setiembre de 1997

Horario	Temas a Tratar	Responsable
08 30 a 10 30	Presentacion Las Relaciones con la SuperIntendencia de Bancos - Informes contenido, frecuencias, responsables, consecuencias	J Mercado
10 30 a 11 00	Receso	
11 00 a 12 30	Trabajo de Grupos Analisis de cada uno de los informes requeridos	J Mercado
12 30 a 14 30	Almuerzo y Descanso	
14 30 a 15 30	Plenaria Preguntas y Respuestas - Aclaracion de Dudas	J Mercado
15 30 a 17 00	Presentacion Las Relaciones con el Banco Central y la Direccion Impositiva Informes contenido, frecuencias, responsables, consecuencias -	J Mercado
17 00 a 17 30	Receso	
17 30 a 18 30	Trabajo de Grupos Analisis de cada uno de los informes requeridos	J Mercado
18 30	Fin de las sesiones del dia	

PROGRAMA

Miercoles 17 de Setiembre de 1997

Horario	Temas a Tratar	Responsable
08 30 a 09 30	Plenaria Preguntas y Respuestas - Aclaracion de Dudas	J Mercado
09 30 a 10 30	Presentacion El Sistema de Control Interno Concepto, formas, costos y beneficios requerimientos legales El Sistema en el FFP-FIE - El Manual	Coopers & Lybrand
10 30 a 11 00	Receso	
11 00 a 12 30	Presentacion El Sistema de Seguridad Fisica	J Mercado
12 30 a 14 30	Almuerzo y Descanso	
14 30 a 15 30	Trabajo de Grupos Analisis del Sistema de Control Interno y de Seguridad Fisica	J Mercado
15 30 a 16 30	Plenaria Preguntas y Respuestas - Aclaracion de Dudas	Coopers & Lybrand y J Mercado
16 30 a 17 00	Receso	
17 00 a 18 00	La Politica de Recursos Humanos Reclutamiento, seleccion, contratacion e induccion Politica Salarial seguridad, higiene, relaciones laborales, bienestar social desempeno y capacitacion Administracion del Personal - MauaI	E Sorucco
18 00 a 18 30	Plenaria Preguntas y Respuestas - Aclaracion de Dudas	E Sorucco
18 30	Fin de las sesiones del dia	

PROGRAMA

Jueves 18 de Setiembre de 1997

Horario	Temas a Tratar	Responsable
08 30 a 09 30	Presentacion El Plan de Incentivos para el Personal de Apoyo - Costo-Beneficio aplicacion, impacto -	E Sorucco
09 30 a 11 00	Presentacion Analisis del Riesgo Crediticio - Concepto - Analisis de un Proyecto - Indicadores - Analisis de un Prestatario - Analisis de Garantias	M A Rivarola
11 00 a 11 15	Receso	
11 15 a 13 00	Presentacion El Sistema de Apoyo Administrativo Politcas y Procedimientos de Adquisiciones, de Control de Inventarios y otros	J Mercado
13 00 a 14 30	Almuerzo	
14 30 a 16 30	Administracion del Tiempo	M A Rivarola
16 30 a 17 00	Receso	
17 00 a 18 00	Administracion del Tiempo	M A Rivarola
18 00 a 18 30	Evaluacion y Clausura	

El Sistema Participativo de Planificación Operativa



1

Programa de la Presentación

- Objetivos
- Metas
- Planificación Operativa
- Seguimiento
- Evaluación



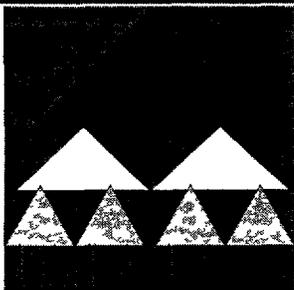
2

Objetivos

- Establecen resultados finales
- Los objetivos finales se apoyan en objetivos específicos (metas)
- Responden a la pregunta: ¿Que queremos hacer o lograr?
- Los objetivos forman una cadena, red o pirámide

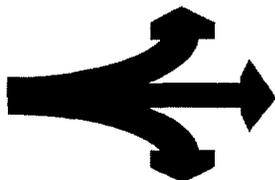
3

Objetivos en Cascada



Nombres de Objetivos

- FIN
- PROPOSITO
- OBJETIVO
- RESULTADO
- META
- PRODUCTO
- ACTIVIDAD



5

Los objetivos deben

- Tener un verbo de accion
- Contener la estrategia global
- Incluir el fin o justificacion de que hacer
- Ser claros
- Ser comprensibles
- Ser realizables



Ejemplos de objetivos

- Proporcionar un servicio ágil y eficiente de crédito para contribuir a mejorar el nivel de vida de nuestros clientes
- Aumentar el nivel de depósitos de nuestros clientes en nuestra organización proporcionándoles seguridad rentabilidad liquidez agilidad y conveniencia
- Mejorar la atención a nuestros clientes proporcionándoles comodidad rapidez y amabilidad

7

Ejemplos de objetivos

- Ejecutar un proyecto de protección de áreas protegidas bajo dominio privado
- Fortalecer los parques nacionales y reservas publicas con apoyo técnico y financiero
- Implementar un Programa de Capacitación de los Recursos Humanos de la institución
- Incorporar la calidad total a la provisión de servicios con el fin de lograr nuestros objetivos estratégicos



8

Ejemplos de objetivos

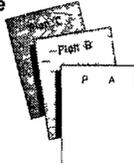
- Implementar un Programa de Capacitación de los Recursos Humanos de la institución
- Incorporar la calidad total a la provisión de servicios con el fin de lograr nuestros objetivos estratégicos



9

Estilos de redacción

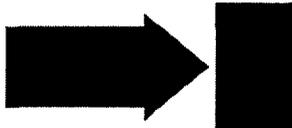
- Servicio ágil y eficiente de crédito para contribuir a mejorar el nivel de vida de nuestros clientes proporcionado
- Se ha implementado un Programa de Capacitación de los Recursos Humanos de la institución



10

Metas

- Enunciados precisos de lo que debe lograrse en un plazo corto, generalmente de un año, tendiente a lograr un objetivo



11

Metas

- Además de lo prescrito para los objetivos, deben contener
 - > Fechas de Cumplimiento
 - > Cantidades
- Para que sean Concretas, Medibles y Evaluables!

1

Verbo de Acción

■ Palabra o termino que expresa lo que debe ser hecho

- > Diseñar
- > Incrementar
- > Desarrollar
- > Completar
- > Identificar
- > Asignar
- > Ejecutar



13

Verbo de Accion

■ Para usar un verbo de accion en la redaccion de la meta debemos preguntarnos

■ Que accion hemos incluido en esta redaccion?



1

Valor de las Metas

- DIRECCION
- ORIENTACION
- MEDIDA, NORMA DE DESEMPEÑO
- MEDIDA DE PROGRESO
- MOTIVACION
- DISCIPLINA
- PLAN DE TRABAJO



1

Características de una Meta Medible

- Está escrita en términos de resultados
- Tiene un marco específico de tiempo o fecha límite
- Tiene una norma o estándar para juzgar el éxito
Cuándo hemos tenido éxito? Cómo podemos decir que hemos alcanzado el resultado buscado?
- Es realista o alcanzable
- Es entendible comprensible inteligible
- Se corresponde con los objetivos estratégicos la Misión y Visión

16

Ejemplos de Metas Medibles

- Proveer capacitación gerencial a por lo menos 40 ejecutivos de nivel medio de la institución para el 31 de diciembre de 1997
- Conceder 100 créditos por un valor de total de US\$100 000 a clientes de la institución para el 31 de diciembre de 1997
- Constituir provisiones específicas por el 35 / de la cartera en riesgo para el 31 de diciembre de 1997
- Lograr que por lo menos 5 ganaderos del Beni establezcan reservas ecológicas cuyas extensiones individuales sean por lo menos del 10 / de sus respectivas propiedades para el 31 de diciembre de 1997.

17

Principios Basicos

- Participacion
- Realismo
- Flexibilidad
- Unidad
- Precision



18

PLAN DE TRABAJO

PLAN DE TRABAJO PARA EL PROGRAMA DE CRÉDITO RURAL PRO-MICRO AÑO 1996 (B.P.I. Financ. se pr. según por separado)				
OBJETIVO ESPECÍFICO Dar servicios financieros: microempresarios y productores rurales del Vall				
META 180 líneas activas de vendedores de leche y microcomerciantes en 40 grupos solidarios				
Qué?	Cómo?	Cuando?	Dónde?	Quié?
Preparación de Materiales de Promoción	Adaptando materiales Pro-Micro Boac	Enero - Febrero	Dícino	Enrique y El abeth
Promoción en Comunidad Nueva Palmit	Visitas líderes de la comunidad y vendedores	Marz	Nueva Palmit	Rocsan y Maria
Promoción en Ferri Los Cruces	Folleto y un estand de promoción	Julio	Los Cruces	Ros
Formación de Grupos	3 unidades de capacitación de 2 hora	A partir de May	E Comunidades	Carlos
Preparación P de años	A línea de Reuniones del Comité de Credit	Semanal par de Junio	Dícino	Comité de Credit

Seguimiento o Monitoreo

- Es el proceso de revisión sistemático y regular que ocurre dentro del contexto y durante la ejecución del plan y sirve para obtener información sobre el avance del mismo



23

Usos

- Ayuda al proceso de toma de decisión
- Asegura que exista responsabilidad
- Permite juicios de valor sobre la institución y su personal



Usuarios

- La alta direccion
- Las agencias financiadoras
- El Gobierno
- El Personal responsable



2

El Monitoreo informa sobre

- La ejecucion de las actividades
- La ejecucion del presupuesto
- Los recursos tecnicos y financieros disponibles
- Las fechas de cumplimiento
- Los responsables
- Los controles efectuados



26

El Monitoreo

- FORMA PARTE DE LA EJECUCION DEL PLAN Y DEBE ESTAR INCORPORADO AL MISMO



27

Informes de Monitoreo

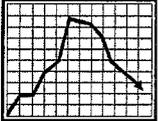
- Proveen informacion correcta a las personas adecuadas en el tiempo oportuno para tomar decisiones



28

Informes de Monitoreo

- El costo se puede controlar
 - > Seleccionando las actividades por anticipado
 - > Usando informes breves y claros
 - > Informando en los periodos y en las fechas preseleccionadas



29

EVALUACION

- La evaluacion es un proceso de analisis y comparacion del progreso actual versus los planes previamente trazados y esta orientada hacia el mejoramiento de esos planes en el futuro
- La evaluacion es parte del proceso de planeamiento y de la ejecucion

3

EVALUACION

- Analiza el pasado para pasarla mejor en el futuro
- Esta orientada principalmente a los resultados ya obtenidos o por obtener



31

La Evaluacion se practica para

- Identificar las fortalezas y debilidades del plan
- Verificar la propiedad del plan y su efectividad
- Determinar el impacto del plan en la organización que lo ejecuta y en el medio en que se desenvuelve
- Analizar los resultados y aprender de los mismos

3

La Evaluación

- Cuestiona la importancia relativa del plan, su diseño examina los insumos y los agentes ejecutores mide el progreso y puede resultar en acciones de re diseño



33

La Evaluacion Responde a Tres Tipos de Preguntas

- Aquellas que miden la efectividad
- Aquellas que miden la significancia o relevancia
- Aquellas que miden la eficiencia



34

Ademas, La Evaluacion Puede Responder Preguntas Referidas a

- El entendimiento del contexto social, económico, político, etc
- El analisis de los resultados previstos o no
- El analisis de los procesos sociales y humanos que ocurren durante la ejecución del Plan



3

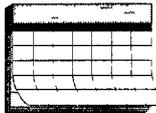
Que se puede hacer con una Evaluacion?

- Se toman decisiones
- Se termina o se continua el plan
- Se asignan y reasignan recursos
- Se evalua la institución y su personal
- Justifica o no la alternativa ejecutada en el Plan
- Sirve para la determinación de Políticas
- Proporciona nuevos y mejores conocimientos

3

Frecuencia?

- Normalmente se la realiza a la terminación de la ejecución del plan
- A veces se realiza a mitad de camino
- Otras veces, cuando se desean evaluar impactos sociales o ecológicos, se realiza años después de terminado el plan



37

Quien la realiza?

- Se la puede realizar con recursos internos de la organización
- La puede realizar un evaluador externo
- Puede ser compartida y participativa



38

Preguntas Guías

- Son preguntas que formula el que diseña la evaluación y sirven para orientar el proceso de analisis

Informes

- Los resultados deben estar contenidos en un informe que puede ser confidencial o de circulación restringida

Sistema Participativo de Planificación Financiera



NIVELES

- PLANIFICACION ESTRATEGICA
- PLANIFICACION OPERATIVA
- PLANIFICACION FINANCIERA

Administración Financiera

- Que es la Administración Financiera?
- Que papel desempeñan las finanzas dentro de la empresa?
- Cuales son las tareas específicas del administrador financiero?
- De que técnicas y herramientas dispone?

Funciones y Responsabilidades del Administrador Financiero

- Planeacion
- Adquisición de Fondos
- Aplicación de Fondos
- Control de la Aplicacion de Fondos
- Obtención de fondos de fuentes externas
- Estos fondos se convierten luego en rendimientos pagos productos y servicios
- El objetivo principal es maximizar las utilidades de los accionistas

Funciones y Responsabilidades del Administrador Financiero

- Objetivos de los Administradores vs objetivos de los accionistas
- Maximizacion de las utilidades vs maximización de la inversion
 - ◆ Utilidades Totales
 - ◆ Utilidades por Accion
 - ◆ Riesgo
 - ◆ Satisfaccion
 - ◆ Responsabilidad Social



El Presupuesto o Plan Financiero

- Es un instrumento del Administrador Financiero que permite valorar en terminos monetarios y en forma anticipada las operaciones (ingresos, egresos e inversiones) de una institucion, con el fin de poder planificar, controlar, y posteriormente, evaluar la eficiencia en el manejo de los recursos

El Presupuesto o Plan Financiero

- Es un Plan de Negocios condensado para el periodo entrante



7

El Presupuesto o Plan Financiero

- Constituye un instrumento del sistema de planificación por lo que su elaboración debe integrar todas las áreas operativas y directivas
- Se debe elaborar en base al Plan Operativo
- Se debe utilizar las mismas cuentas que el sistema contable

8

El Presupuesto o Plan Financiero

- Es un instrumento de dirección usado para planificar y para controlar
- Es la valoración monetaria de las actividades no es solamente un límite a las erogaciones
- Es el plan de acción cuantitativo de la empresa expresado en unidades monetarias



El Presupuesto o Plan Financiero

- Es la forma por la cual se prevé, planea y analiza el costo de las actividades para enfrentar con anticipación problemas operativos o financieros
- Es un instrumento que permite medir la eficiencia del manejo de los recursos y obtener el uso más productivo y lucrativo de los recursos
- Es el instrumento de base que permite asegurar un buen seguimiento y control de las actividades

1

Importancia del Presupuesto

- A nivel directivo permite
 - ◆ Planificar en forma integral los recursos económicos y financieros en función de los objetivos institucionales
 - ◆ Desarrollar procesos de control y retroalimentación en las fases de elaboración, ejecución y evaluación
 - ◆ Proyectar a través de una buena administración del presupuesto, una imagen institucional tanto interna como externa

11

Importancia del Presupuesto

- A nivel de la Alta Gerencia
 - ◆ Permite identificar y asignar responsabilidades, definir normas para su elaboración y cumplimiento
 - ◆ Permite contar con un instrumento de control para hacer seguimiento
 - ◆ Permite contar con un instrumento de negociación interna ya que se refiere a la distribución de los recursos entre los niveles de ejecución

12

Importancia del Presupuesto

■ A nivel de la Alta Gerencia

- ◆ Permite contar con un instrumento que permita tomar decisiones y acuerdos en forma oportuna
- ◆ Obliga a que la Alta Gerencia se convierta en un mejor administrador y coloca a la planeación en el primer plano en su mente



Importancia del Presupuesto

■ A nivel de las Gerencias medias permite

- ◆ Conocer la cantidad, origen y destino de los recursos
- ◆ Distribuir los recursos en el tiempo para prever la disponibilidad de los mismos
- ◆ Proyectar el movimiento de los ingresos y egresos
- ◆ Contar con un referente para tomar medidas correctivas cuando se detecten desviaciones en la ejecución

1

Importancia del Presupuesto

■ A nivel de las Gerencias medias permite

- ◆ Analizar y evaluar el comportamiento de la ejecución presupuestaria pasada y estimar tendencias y proyecciones futuras
- ◆ Identificar y asignar los niveles de responsabilidad y definir normas para su cumplimiento

1

Problemas al Preparar Presupuestos

- ⊗ Algunas veces son complejos, engorrosos y carentes de significado
- ⊗ Las metas presupuestarias substituyen los Objetivos Estratégicos y el Plan Operativo Anual
- ⊗ A veces tienden a ocultar deficiencias de uno a otro periodo
- ⊗ A veces se los utiliza como instrumentos de presion y de tirania

1

El Presupuesto a la largo y ancho del tiempo

- **El Plan Estrategico** Hay discusion al respecto de si es un presupuesto
- **El Plan a Largo Plazo** - Produce estados financieros proyectados a Largo Plazo Estos presupuestos de largo plazo deben ser coordinados con el Presupuesto de Capital o de Inversiones



17

El Presupuesto a la largo y ancho del tiempo

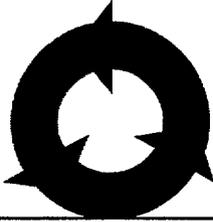
- **El Presupuesto Maestro** - Resume las actividades planeadas de toda la organizacion prestamos ahorros utilidad neta posicion financiera

Es un Plan de Negocios periodico que incluye un conjunto coordinado de programas de operacion y estados financieros detallados Algunas veces al Presupuesto Maestro le llaman Estados Pro Forma o Estados Financieros Proyectados

18

El Presupuesto a la largo y ancho del tiempo

- Los presupuestos continuos o presupuestos rodantes son una forma del Presupuesto Maestro en donde se agrega un mes en el futuro cuando el mes que acaba de terminar se elimina



Componentes del Presupuesto Maestro

- **Presupuesto de Operación** Detalla los requerimientos de recursos
 - ◆ Presupuesto de Prestamos o Ventas o cualquier otro factor de ingresos
 - ◆ Presupuesto de Ahorros o Compras
 - ◆ Presupuesto de Costos o Márgenes
 - ◆ Presupuesto de Gastos de Operación
 - ◆ Presupuestos de Gastos Administrativos Generales
 - ◆ Estados de Resultados Presupuestados



Componentes del Presupuesto Maestro

- **Presupuesto Financiero** - Detalla los efectos de los presupuestos de operación sobre el efectivo
 - ◆ Presupuesto de Inversiones o Capital
 - ◆ Presupuesto de Efectivo
 - ◆ Balance General presupuestado



25

Principios Basicos para su elaboracion

- **Prevision** Actividad previa
- **Realismo** Razonable y realizable
- **Articulación** Integrar los procesos de ejecucion seguimiento control y evaluacion
- **Oportunidad** Elaborado aprobado y difundido oportunamente
- **Coordinacion** Accion concertada de los diferentes niveles
- **Flexibilidad** Variaciones ajustes o transferencias dentro de las politicas
- **Integralidad** Elaboracion en forma integral Objetivos Institucionales



22

Metodologia

■ Requisitos Necesarios

- ◆ Elegir la clase o tipo de presupuesto que se adoptara
- ◆ Identificar los responsables de la elaboracion v ejecucion y su participacion
- ◆ Definir el periodo que abarcara el presupuesto y la vigencia del mismo
- ◆ Compatibilizar su estructura con el Plan Operativo Anual v el Plan Contable
- ◆ Tener conocimiento sobre los objetivos politicas y estrategias institucionales
- ◆ Considerar la situacion politica y financiera del pais

23

Metodologia

■ Informacion Basica Necesaria

- ◆ Planes Operativos Anuales por Areas
- ◆ Techos presupuestarios
- ◆ Metodologia e instrumentos a utilizar
- ◆ Normas y reglamentos internos
- ◆ Informacion actualizada de precios referenciales v cotizaciones



24

Elaboracion Participativa

- Cada area debe preparar el suyo propio
- Luego se los debe integrar
 - ◆ Sesiones de Trabajo Conjuntas previas durante la elaboracion y ejecucion
 - ◆ Sesiones de seguimiento y control



V. Etap POA y PA.d

Proceso Participativo de Elaboracion

ETAPAS	RESPONSABLES
● Inicio	● J Directiva Gerente
● Elaboracion	● Gerentes de Areas
● Coordinacion	● Gerente General
● Integracion	● Gerente de Finanzas
● Aprobación	● Junta Directiva
● Difusion	● Gerente

26

Seguimiento y Control

- Se trata de comparar los montos previstos para un periodo definido, con las operaciones financieras realizadas en el mismo periodo para identificar desviaciones, sus causas y las medidas necesarias de acuerdo a la situación observada



INFORME DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PRESUPUESTO

Area _____
Responsable: _____
Periodo _____
Fecha: _____

Rubros	Presupuesto	Ejecutado	Observaciones	Medidas Correctivas

Cuadro de Mando

- Además de los instrumentos básicos, el sistema de control requiere el procesamiento y análisis de información, para lo cual es necesario identificar y seleccionar los aspectos más relevantes en la marcha de la empresa, como por ejemplo aquellas actividades “centrales y cruciales” que se deben realizar en el año

Cuadro de Mando

- Es una presentación sintética e integrada de información respecto a la evolución de los indicadores de eficiencia y eficacia
Permite
- Seguir el comportamiento de la eficiencia y eficacia
 - ◆ Mantener informados sobre la situación empresarial de manera resumida y selectiva
 - ◆ Tomar decisiones que permitan corregir distorsiones

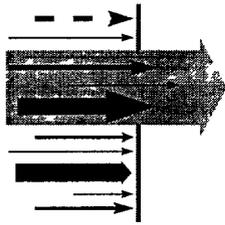
Cuadro de Mando

■ **Indicadores de Eficiencia** - La relacion entre actividades realizadas y los recursos utilizados Revela la capacidad de una institucion de realizar sus actividades al menor costo y en el minimo tiempo

■ **Indicadores de Eficacia** - La relacion entre las actividades realizadas y los objetivos o metas planificados Revela la capacidad de la institucion para lograr los objetivos y metas propuestos

31

Fin!



3

INFORME DE CREDITOS PARA DIRECTORIO
DATOS ACUMULADOS AL 31 DE JULIO DE 1997
CUADRO DE MANDO

TOTALES GENERALES		Total		
		General		
T1	Numero de Solicitudes Recibidas	92 851		
T2	Numero de Solicitudes Aprobadas	77 946		
T3	Numero de Creditos Desembolsados	77 684		
T4	Monto Desembolsado (\$us)	51 661 968		
T5	Desembolso promedio (\$us)	665 03		
DATOS DE CARTERA		1997	Variacion	
		JUNIO	Mes Anterior	
C1	Numero de Creditos Desembolsados	3 024	22 13%	
C2	Monto Desembolsado (\$us)	1 894 239	14 70%	
C3	Desembolso Promedio (\$us)	626 40	6 08%	
C4	Cartera (\$us)	9,368,479	4 07%	
C5	Numero de Creditos Vigentes	17 741	5 13%	
C6	Credito Promedio (\$us)	528 07	1 01%	
C7	Indice de Mora	2 70%	19 40%	
C8	Composicion de la Cartera Vigente			
	Produccion	69 04%	6 468 188	
	Comercio	27 12%	2 540 324	
	Asociaciones	1 39%	130 618	
	Leasing	2 45%	229 349	
C9	Composicion de los Creditos Vigentes			
	Produccion	55 76%	9 893	
	Comercio	42 32%	7 508	
	Asociaciones	1 01%	179	
	Leasing	0 91%	161	
C10	Distribucion de la Cartera Vigente			
	La Paz	32 78%	3 070 685	
	El Alto	24 43%	2 289 023	
	Santa Cruz	18 86%	1 767 207	
	Oruro	10 41%	975 182	
	Cochabamba	5 14%	481 563	
	Potosi	3 45%	322 995	
	Tarja	3 63%	339 931	
	Sucre	1 30%	121 893	
C11	Distribucion de los Creditos Vigentes			
	La Paz	26 53%	4 707	
	El Alto	21 81%	3 869	
	Santa Cruz	20 49%	3 635	
	Oruro	10 44%	1 853	
	Cochabamba	7 09%	1 258	
	Potosi	5 52%	979	
	Tarja	5 98%	1 061	
	Sucre	2 14%	379	
C12	Cartera en Mora por Agencia			
	La Paz	3 00%	83 426	
	El Alto	2 90%	54 268	
	Santa Cruz	3 40%	50 447	
	Oruro	4 30 %	28 479	
	Cochabamba	4 00%	16 073	
	Potosi	4 90%	10 542	
	Tarja	4 50%	11 843	
	Sucre	1 20%	333	
C14	Antiguedad de la Mora			
	1 10	0 30%	11 13%	28 420
	11 30	0 41%	15 14%	38 672
	31 60	0 40%	14 65%	37 408
	61 90	0 19%	6 98%	17 839
	91 mas	1 42%	52 10%	133 072
	TOTAL	2 73%	100 00%	255,411

INFORME DE CREDITOS PARA DIRECTORIO
AL 31 DE JULIO DE 1997
CUADRO DE MANDO

RATIOS FINANCIEROS		1997						
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Grupo 1 Autosostenibilidad Financiera								
R1	Rendimiento de Cartera	31 44%	28 76%	32 40%	33 66%	32 67%	33 57%	33 73%
R2	Presion de Gastos Fin sobre Cart	9 83%	8 02%	9 17%	10 75%	10 72%	10 58%	9 91%
M1	Margen Fin Bruto (Spread)	21 61%	20 75%	23 24%	22 91%	21 95%	22 99%	23 81%
A1	Ajuste por Inflacion y Tipo de Cambio	0 60%	0 31%	0 32%	0 01%	0 30%	0 06%	1 47%
R3	Presion para Cartera Incobrable	1 52%	1 52%	2 82%	2 32%	1 37%	0 76%	1 30%
M2	Margen Financiero Neto	19 55%	19 89%	20 10%	20 60%	20 88%	22 17%	21 05%
R4	Presion de Gastos sobre Cart	17 81%	16 63%	18 33%	18 94%	21 88%	19 90%	20 58%
M3	Margen Operativo	1 74%	3 26%	1 76%	1 65%	1 00%	2 27%	0 47%
R5	Costo Asignado al Patrimonio	2 65%	2 81%	2 79%	2 71%	2 55%	2 30%	2 24%
M4	Margen Neto	0 91%	0 45%	1 03%	1 06%	3 55%	0 03%	1 77%
R6	Donaciones	0 06%	0 05%	0 11%	2 28%	0 10%	1 88%	0 13%
R7	Resultado de Ejercicio	0 62%	0 47%	0 44%	0 90%	0 85%	0 70%	0 77%
M5	Deficit (Superavit) para la Cobertura de los Costos	1 59%	0 87%	0 69%	2 44%	2 80%	1 20%	1 13%
R8	Autosuficiencia Operativa	1 06	1 13	1 06	1 05	0 96	1 07	1 06
R9	Autosuficiencia Financiera	1 03	1 09	0 97	0 97	0 89	1 00	0 99
Grupo 2 Eficiencia Operativa								
R10	Costo por \$us prestado	0 10	0 09	0 08	0 07	0 09	0 09	0 08
R11	Costo por Prestamo Otorgado	62 57	58 50	53 77	48 47	60 76	58 58	51 05
R12	Numero de Clientes Act x Evaluador	320 37	320 37	311 78	298 72	310 34	301 36	316 80
R13	Cartera en \$us por Evaluador	167 437 26	167 437 26	163 981 41	159 062 38	164 985 62	160 758 27	167 294 27
Grupo 3 Calidad de Cartera								
R14	Cartera en Riesgo	3 00%	3 21%	3 67%	2 92%	3 16%	3 35%	2 73%
R15	Prevision para Incobrables	1 61%	1 26%	1 63%	1 73%	1 67%	1 74%	1 67%

SISTEMAS DE INFORMACION

Porqué Sistemas de Información

- ◆ El Entorno Competitivo de los 90s
 - Surgimiento de la Economía global
 - ▼ Administración y control de un mercado global
 - ▼ Competencia en los mercados mundiales
 - ▼ Grupos globales de trabajo
 - ▼ Sistemas globales de entregas



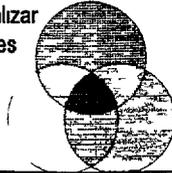
Porqué Sistemas de Información

- ◆ El Entorno Competitivo de los 90s
 - Transformación de las Economías Industriales
 - ▼ Economías basadas en el conocimiento y en la información
 - ▼ Productividad
 - ▼ Nuevos productos y servicios
 - ▼ Liderazgo
 - ▼ Competencia basada en el tiempo
 - ▼ Vida más corta de los productos
 - ▼ Medio ambiente turbulento
 - ▼ Base de conocimiento limitada en los trabajadores



Que es un Sistema de Información?

- ◆ Conjunto de componentes interrelacionados que permiten capturar procesar almacenar y distribuir la informacion para apoyar la toma de decisiones y el control en una institucion
- ◆ Ademas pueden ayudar a analizar problemas visualizar cuestiones complejas y crear nuevos productos



- ◆ Desde el punto de vista de los negocios todos los sistemas de informacion pueden describirse como soluciones de la organizacion y de la administracion a los retos que surgen del entorno

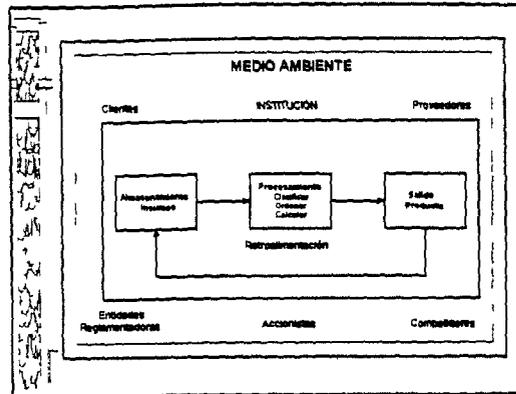


Desde el punto de vista de los negocios

- ◆ Institucional (organizacion y administracion)
 - Procedimientos standards de operacion
 - Trabajadores del Conocimiento
 - Trabajadores de la Informacion
 - Trabajadores de Produccion o Servicios
- ◆ Administracion
 - De nivel superior o directivo
 - De nivel medio o gerentes funcionales
 - De nivel operativo o supervisores
- ◆ Tecnologia
 - Hardware
 - Software
 - Tecnologia de Almacenamiento
 - Tecnologia de Telecomunicaciones



- ◆ Tres actividades de un sistema de información producen información para el control de las operaciones, el análisis de problemas y la creación de nuevos productos y servicios
- ◆ Estas actividades son las de insumo, procesamiento y producto



- ◆ Los Sistemas de Información formal y estructurados descansan en definiciones relativamente estables de datos y de los procedimientos para recolectarlos, almacenarlos, procesarlos, distribuirlos y usarlos
- ◆ Los Sistemas de Información informales no son estructurados, descansan en una definición abierta de los objetivos y de los procedimientos para recolectarlos y casi una cantidad limitada de métodos para distribuirlos y usarlos



Datos vs Información

- ◆ Datos Hechos situaciones o circunstancias sin procesar analizar o resumir
- ◆ Información Datos que tienen significado y que tienen la capacidad de alterar el entendimiento del que la recibe Información son los datos que usan los gerentes para interpretar y entender los acontecimientos en sus organizaciones
- ◆ Los datos requieren ser organizados inteligentemente para que produzcan información significativa

c

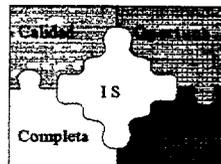
Características de la Información Significativa

- ◆ Calidad El grado en que la información refleja la realidad correctamente Esta basada en datos exactos y confiables
- ◆ Oportuna El grado en que la información se encuentra disponible rápidamente después que el hecho haya ocurrido
- ◆ Completa El Grado en que la información contiene la cantidad apropiada de datos

1

Características de la Información Significativa

- ◆ Relevante El grado en que la información se refiere a los problemas decisiones y tareas por las que un gerente es responsable



1

Sistema de Información Basado en Computadoras (SIBC)

- ◆ Es un sistema de información que usa tecnología electrónica de procesamiento de datos para crear y operar el sistema
- ◆ Hardware Equipos
- ◆ Software Programas o Instrucciones



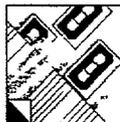
Desarrollo de los Sistemas de Información

- 1950s Máquinas de Contabilidad Electrónicas Planillas cheques facturas Libros Diarios y Mayor Tarjetas Perforadas Cintas Impresoras Automatización de operaciones de rutina
- 1960s Mainframes Base de Datos Corporativa Suministro de información actualizada para la toma de decisión SIG Informes sobre la producción información financiera mensual control de inventarios cuentas por pagar y cobrar etc



Desarrollo de los Sistemas de Información

- 1970s y 1980s Sistemas Expertos Sistemas que imitan las reglas y procedimientos utilizados por expertos en el proceso de toma de decisión SSD SSDG SSE IA (individual y grupal interactivos) Mejora y acelera el proceso de decisión de ciertos gerentes funcionales Ayudan a contestar preguntas tales como ¿Qué pasaría si? Utilizan información externa a la empresa
- Desarrollo de los microchips y micro-computadoras Se descentraliza el proceso electrónico Paquetes de programas hechos Interconexión Redes LANs y EDIs



76

Desarrollo de los Sistemas de Información

Sistema de Información Estratégico (1984) Proporciona ventaja competitiva estratégica significativa SABRE APOLLO AHSC ATM Tarjetas de Crédito Uso innovador de sistemas de información dirigidos a apoyar la estrategia competitiva de la empresa orientada a ganar o a mantener superioridad frente a la competencia

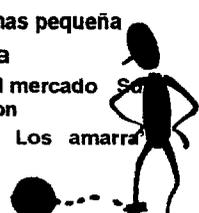


Sistemas en las Instituciones

- Nivel Operativo
 - ▲ Sistemas de Procesamiento de Operaciones
- Nivel del Conocimiento
 - ▲ Sistemas de Automatización en Oficinas
 - ▲ Sistemas de Trabajo del Conocimiento
- Nivel Administrativo
 - ▲ Sistemas para el Soporte a Decisiones
 - ▲ Sistemas de Información para la Administración
- Nivel Estratégico
 - ▲ Sistemas de Soporte Gerencial

Impactos Organizacionales

- ◆ Eficiencia y Control Operativos
 - Mejor Coordinación y Flexibilidad
 - Estructura Gerencial más pequeña
- ◆ Estrategia Competitiva
 - Aumenta el tamaño del mercado So
 - desarrollo y penetración
 - Asegura a los clientes Los amarra



Características Principales de los SI Modernos

- ◆ Sistemas sencillos sirviendo a funciones y niveles multiples dentro de la empresa
- ◆ Acceso inmediato en linea a grandes cantidades de informacion
- ◆ Fuerte Confiabilidad en la tecnologia de las telecomunicaciones
- ◆ Mayor cantidad de inteligencia y conocimientos implícita en los sistemas
- ◆ Capacidad para combinar datos y graficos

Características Principales de los SI Modernos

- ◆ Sistemas estrechamente ligados con el entorno en que la empresa opera
- ◆ Sistemas utilizados como herramientas estrategicas para identificar tendencias del mercado emergentes o medios para comunicarse con el mismo
- ◆ Sistemas para fortalecer relaciones de negocios ya establecidas
- ◆ Sistemas que permitan el mejoramiento constante en la productividad

Sistemas de Información y la Administración Estratégica

- ◆ Estrategias Competitivas Genericas M Porter 1980
 - Liderazgo en Costos
 - Diferenciacion en mercados y/o productos
 - Focalizacion en segmentos de mercados
- ◆ Cinco fuerzas competitivas
 - La amenaza de nuevos competidores
 - La amenaza de productos y/o servicios substitutivos
 - El poder de negociacion de los proveedores
 - El poder de negociacion de los clientes
 - La rivalidad entre competidores existentes

26

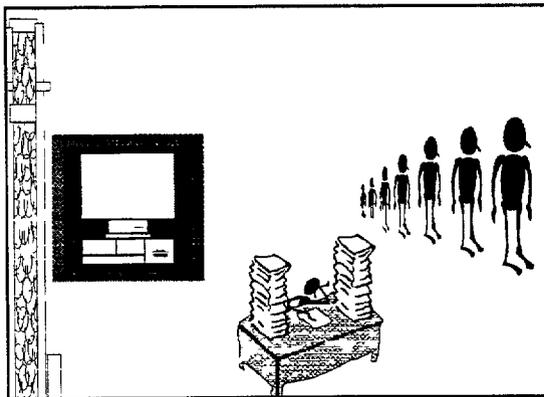
Sistemas de Información y la Administración Estratégica

- ◆ Warren McFarlan (1984) aplico el modelo analítico de M Porter para examinar el impacto estratégico de los Sis frente a la competencia Señalo que los Sis pueden ofrecer cinco ventajas competitivas
- ◆ Construir barreras de entrada
 - Trasladar costos a los clientes
 - Cambiar las bases de la ventaja competitiva
 - Cambiar el equilibrio de poder con los proveedores
 - Generar nuevos productos y/o servicios



Gerentes de Sistemas de Información

- ◆ La Alta Dirección debe planear y manejar la Información como recurso empresarial
- ◆ Esto da lugar a una nueva categoría de Gerentes de alto nivel Los Gerentes de Información (1981 Boston Bank) que se reportan al Presidente o al Gerente General
- ◆ Funciones
 - Fortalecer la capacidad competitiva de la empresa a corto y largo plazo
 - Mantener un sistema eficiente de información y cultivar una mejor comprensión a nivel ejecutivo para mejorar la productividad el proceso de toma de decisión y la capacidad competitiva a través del Sistema de Información
 - Asegurar compatibilidad e integridad en el Sistema
 - Adiestrar al personal



~ 16
5

INFORMACION GERENCIAL

INTRODUCCION

Que es?

- * Información oportuna
- * Información inmediata
- * Diagnostico de la empresa

Que abarca ?

- * Los movimientos financieros
- * Un informe sobre activos y pasivos
- * Un informe sobre resultados del mes trimestre, anual, trianual
- * Un informe sobre las metas alcanzadas
- * Un analisis de indicadores
- * Un conocimiento de la ubicacion de la empresa en el mercado
- * Un conocimiento de la competencia

En general todo lo que un plantel ejecutivo desee conocer sobre su empresa y la competencia

Como es la información?

- * Informacion verdadera
- * Informacion consistente

Cuales son la fuentes de información?

- * Balance General de la empresa
- * Estado de Resultados
- * Inventario de Activos y Pasivos

- * Detalle de acreedores
- * Estadísticas de la competencia
- * Información sobre el mercado
- * Informes de los Gerentes Regionales

INFORMES GERENCIALES DEL FFP-FIE

- * Flujo de Efectivo
- * Proyección de vencimientos de pasivos
- * Inventario de bienes
- * Informes de cartera
- * Análisis de tasas activas y pasivas
- * Control de presupuesto
- * Partidas pendientes
- * Estadísticas del Banco Central de Bolivia
- * Estadísticas de la Superintendencia de bancos
- * Memorias Anuales
- * Publicaciones en prensa

INFORME GERENCIAL FLUJO DE EFECTIVO

OBJETIVO

- * Mide las disponibilidades de fondos por oficinas y consolidado
- * Planificación diaria las operaciones de desembolso y cobranzas
- * Permite un manejo eficiente de los recursos de la Institución
- * En forma consolidada sirve para cubrir deficiencias de encaje

CONTENIDO

- * Disponibilidad en caja de billetes y monedas en bolivianos y dolares
- * Disponibilidad de cuentas corrientes de bancos locales, en ambas monedas
- * Disponibilidad en cuentas de ahorro
- * Proyección de desembolsos de cartera
- * Proyección de recuperaciones de cartera
- * Proyección de recuperaciones por otras cuentas por cobrar
- * Requerimientos de fondos
- * Otras obligaciones (Pagos por servicios a terceros, Obligaciones tributarias, administrativas)

RESPONSABLES DE LA INFORMACION

- * El Gerente Regional y el contador, deberán proporcionar la información en los formatos establecidos
- * Oficina Nacional, se encarga de consolidar
- * Los Gerentes Nacionales reciben esta información para planificar las actividades

LIMITES DE ENTREGA

- * Las oficinas regionales deben enviar esta informacion hasta las 9 00 a m de cada mañana via fax o modem
- * Oficina Nacional, es la encargada de consolidar la informacion recibida
- * Oficina Nacional es la encargada de entregar esta informacion a las Gerencias hasta las 9 30 a m de cada día
- * Para tomar desiciones, (Encaje Legal), esta informcion debe estar disponible hasta las 17 00 p m del día

INFORME GERENCIAL CAPTACIONES

OBJETIVO

- * Informacion diaria sobre volumen de captaciones
- * Informacion sobre el encaje

CONTENIDO

Captaciones en Caja de Ahorro

- * Volumen de captaciones
- * Captaciones nuevas
- * Variacion de saldos mensuales de ahorro
- * Moneda

Captaciones de Depositos a Plazo Fijo

- * Volumen de captaciones
- * Captaciones nuevas
- * Clientes mas importantes de plazo fijo y ahorro
- * Estratificacion de depositos por plazo (incluye ahorro)
- * Cuentas con saldos mayores
- * Proyeccion de vencimientos
- * Depositos mayores a 370 dias
- * Posicion en el mercado de las captaciones
- * Analisis de tasas con el mercado

RESPONSABILIDAD

- * Gerencias Regionales de la informacion

* Oficina Nacional de consolidar la información y enviar a los fiscalizadores

* Sistemas del diseño para su disponibilidad en la red

LIMITES DE HORARIO

* Para efectos de encaje, el volumen de captaciones debe estar disponible hasta las 9 00 a m de cada día

* Otra información adicional, es de acuerdo a requerimiento

INFORME GERENCIAL PARTIDAS PENDIENTES

OBJETIVO

* Conocer el grado de riesgo que puede significar para la Empresa

CONTENIDO

* Detalle de la composición de las partidas pendientes de activo y pasivo

* Plazo de permanencia en el Balance

* Responsable del seguimiento

RESPONSABILIDAD

* Es responsable, el Gerente que autoriza su contabilización

INFORME GERENCIAL PRESUPUESTO Y EJECUCION PRESUPUESTARIA

OBJETIVO

- * Planificar las metas establecidas por el Directorio en el Plan de Negocios
- * Controlar la ejecucion de esta metas

CONTENIDO

- * Presupuesto por oficinas
- * Presupuesto consolidado
- * Ejecucion presupuestaria por oficinas
- * Ejecucion presupuestaria consolidada
- * Variaciones del mes
- * Informes del mes por oficina
- * Informe del mes consolidado

RESPONSABLES

- * Todos los Gerentes Regionales y Nacionales

LIMITE DE ENTREGA

- * Las oficinas regionales hasta 5 dias despues de cerrado el mes
- * Oficina nacional hasta el 10 de cada mes

CUESTIONARIO PARA INFORMACION GERENCIAL

- 1 Efectuar un listado de informacion, que a criterio de las Gerencia Regionales, es importante conocer para efectos de su control diario Efectuar este analisis por Oficina
- 2 En el listado anterior, indicar brevemente el contenido minimo y la frecuencia con la que deberia contarse
- 3 Oficina Nacional elabora informes de gerencia Segun su criterio que informacion es la que deberia hacerse conocer a las Gerencias Regionales
- 4 Segun su disponibilidad de tiempo, consideraria importante que la informacion gerencial este disponible via sistemas
- 5 En la gestión anterior se ha desarrollado un modelo presupuestario que esta vigente Me gustaria conocer su opinion y sus comentarios que permitan mejorar su informacion
- 6 Para el manejo de fondos en cuenta corriente y caja de ahorro es necesario dos firmas autorizadas Actualmente cuantas personas son las encargadas del manejo de fondos
- 7 En su caso cree tener bajo su control los activos fijos de su oficina Como cree que ud administraria mas eficientemente sus bienes de uso

ASPECTOS BASICOS DEL ENCAJE LEGAL

LEGISLACIÓN

ARTICULO 82 LEY DE BANCOS

Toda entidad de intermediacion financiera del pais con excepcion del ente emisor, mantendra diariamente un Encaje Legal de sus pasivos con el publico, depositado en el Banco Central de Bolivia

Se establece un encaje **legal minimo del diez por ciento (10%)** para depositos a la vista

Para depositos a Plazo Fijo de hasta un año, un **encaje legal mínimo de cuatro por ciento (4%)**

Los depositos a mas de un año estaran exentos de Encaje legal

ARTICULO 83 - LEY DE BANCOS

La Superintendencia de bancos y Entidades Financieras se encargara del control y supervision del Encaje Legal estando facultada para reglamentar la forma de su computo

CIRCULAR SB/226/96

RESOLUCIÓN - CONTROL DE ENCAJE LEGAL

El Banco Central de Bolivia , ha fijado un encaje adicional para las entidades financieras bancarias, de acuerdo a los siguientes porcentajes

- Para depositos a la vista y ahorro en moneda nacional con mantenimiento de valor y moneda extranjera **10%**
- Para depositos a plazo fijo hasta de un año (360 días) en moneda nacional con mantenimiento de valor y en moneda extranjera **6%**
- Las obligaciones con el publico en moneda nacional no estan sujetas a Encaje Adicional

Los Bancos cumplen con el Encaje Legal Minimo y con el Encaje Legal Adicional

Las Entidades No Bancarias estan exentas del Encaje Legal Adicional

PASIVOS SUJETOS A ENCAJE LEGAL

DEPOSITOS A LA VISTA

Encaje Legal Minimo 10% MN, ME, CMV

Encaje Legal Adicional 10% ME, CMV

- 211 01 Depositos en cuenta corriente
- 211 02 Cuentas corrientes sin movimiento
- 211 03 Depositos a la vista
- 211 05 Cheques Certificados
- 211 06 Giros y trasferencias por pagar
- 211 07 Cobranzas por reembolsar
- 211 08 Valores y depositos vencidos
- 214 02 Cuentas corrientes clausuradas
- 231 04 Depositos en cuenta corriente de entidades financieras del pais sujetas a encaje
- 231 06 Otras obligaciones a la vista
- 242 01 Cheque de gerencia

CAJA DE AHORRO

Encaje Legal Minimo 10% MN, ME, CMV

Encaje Legal Adicional 10% ME, CMV

- 212 01 Depositos en caja de ahorro
- 212 02 Depositos en caja de ahorro sin movimiento
- 214 03 Depositos en caja de ahorro afectados en garantia
- 235 08 Depositos en caja de ahorro en entidades financieras del pais

DEPOSITOS A PLAZO FIJO

Encaje Legal Minimo 4% MN, ME, CMV

Encaje Legal Adicional 6% ME, CMV

213 01 A

213 05 Depositos a plazo fijo

213 06 Depositos a plazo fijo por mas de 360 dias (solo los no registrados en el Banco Central de Bolivia)

213 99 Depositos a plazo fijo afectados en garantia

235 10 Depositos a plazo fijo de entidades financieras del pais sujetas a encaje

Los depositos a plazo fijo por mas de 360 dias (subcuenta 213 06) registrados en el Banco Central de Bolivia estaran exentos de encaje Legal

Las entidades financieras pueden constituir valores en custodia sobre los saldos en efectivo para constituir encaje, por cuenta del Banco Central de Bolivia

En que cuenta se registran los saldos de Encaje Legal?

Para moneda nacional, moneda extranjera y mantenimiento de valor

El Encaje legal minimo

112 05 Cuenta encaje

Para valores en custodia

812 01 Billetes y monedas en custodia

912 0 Acreedores por valores en custodia

CUESTIONARIO DE ENCAJE LEGAL

- 1 En los anexos 1-2 de moneda nacional y moneda extranjera llenar las partes de captaciones
 - 2 En los anexos 1-4 de moneda nacional y moneda extranjera, calcular el requerimiento de encaje legal para los días 31 y 1ro
 - 3 En el anexo VI llenar los fondos en custodia, necesarios para cubrir el encaje, en caso de ser necesario
 - 4 Analizar la posición de encaje al 1ro
 - 5 Calcular los fondos disponibles para el inicio de operaciones del día 2
 - 6 Si un cliente quiere efectuar un depósito a plazo fijo a 30 días por \$US100, a las 17:00 p.m. del día 1ro, con un cheque postdatado para el día 5. ¿Qué decisión tomaría?
 - 7 Si el cliente Pérez, que tiene un depósito a Plazo fijo a 370 días, por un monto de \$US 80, y decide cancelar el mismo. ¿Cómo instruiría la devolución?
-
- 1 El tipo de cambio a utilizar es de 5Bs por dólar
 - 2 Los depósitos mayores a 360 días no están registrados en el BCB

**MODELO DE LIBRO AUXILIAR DE ENCAJE LEGAL
(MONEDA EXTRANJERA)**

ANEXO I/1

ENTIDAD

DEPOSITOS EN CAJA DE AHORROS							ENCAJE MINIMO 10%
FECHA	Depositos en Caja de Ahorros	Depositos en Caja de Ahorros sin movimiento	Depositos en Caja de Ahorros afectados en Garantia	Depositos en Caja de Ahorros de Ent. Financ del Pais sujetas a Encaje	Ajustes	Total	
	212 01	212 02	214 03	235 08			
31							
1							

ENTIDAD

ANEXO I/2

OBLIGACIONES CON EL PUBLICO SUJETAS A ENCAJE									ENCAJE MINIMO 4%
FECHA	DEPOSITOS A PLAZO								
	Depositos a Plazo Fijo	Depositos a Plazo Fijo mayores a 360 dias (los no registrados en el BCB)	Otras Obligaciones con el Publico a Plazo	Depositos a Plazo afectados en garantia	Depositos a Plazo Fijo de Ent Financ del Pais sujetas a Encaje	Cedulas y Letras Hipotecanas en Circulacion	Ajustes	Total	
	213 01 al 213 05	213 06	213 99	214 04	235 10	261 02			
31	100	80						180	7.2
1	200	80						280	11.2

52

**MODELO DE LIBRO AUXILIAR DE ENCAJE LEGAL
(MONEDA NACIONAL)**

ANEXO I/1

ENTIDAD FONDO FINANCIERO PRIVADO FIE S.A.

DEPOSITOS EN CAJA DE AHORROS							ENCAJE MINIMO 10%
FECHA	Depositos en Caja de Ahorros	Depósitos en Caja de Ahorros sin movimiento	Depositos en Caja de Ahorros afectados en Garantía	Depositos en Caja de Ahorros de Ent. Financ del País sujetas a Encaje	Ajustes	Total	
	212 01	12 02	214 03	235 08			
31	100					100	10
1	100					100	10

ENTIDAD

ANEXO I/2

OBLIGACIONES CON EL PUBLICO SUJETAS A ENCAJE									ENCAJE MINIMO 4%
FECHA	DEPOSITOS A PLAZO								
	Depositos a Plazo Fijo	Depositos a Plazo Fijo mayores a 360 dias (los no registrados en el BCB)	Otras Obligaciones con el Publico a Plazo	Depósitos a Plazo afectados en garantía	Depositos a Plazo Fijo de Ent Financ del País sujetas a Encaje	Cedulas y Letras Hipotecarias en Circulación	Ajustes	Total	
	213 01 al 213 05	213 06	213 99	214 04	235 10	261 02			
31	200							200	8
1	500							500	20

**MODELO DE LIBRO AUXILIAR DE ENCAJE LEGAL
MONEDA EXTRANJERA
(En Dolares)**

12

ANEXO 1/4

ENTIDAD FONDO FINANCIERO PRIVADO FIE S A

FECHA	Cuentas de Encaje								DEPOSITOS EN CAJE EN CUSTODIA		
	Cuenta Encaje Legal		Cuenta Encaje Adicional		Cuenta Encaje por Fondos Fiscales		Cuenta Encaje por Insuficiencia Patrimonial		Total	Depositos en Custodia del BCB	
	Segun registros propios	Segun registros BCB	Segun registros propios	Segun registros BCB	Segun registros propios	Segun registros BCB	Segun registros propios	Segun registros BCB		Segun registros propios	Segun registros BCB
	112 05		127 03 127 04		112 06		112 07			812 01	
31	10	10							10		
1	11 2	11 2							11 2		

Para cubrir el encaje legal mínimo

- 1 Se traspasa de la cuenta corriente ME \$us 1 20 a la cuenta encaje legal
- 2 Al primero se tiene una posición equilibrada
- 3 Al 31 se tiene una posición sobreencajada

5

**MODELO DE LIBRO AUXILIAR DE ENCAJE LEGAL
MONEDA NACIONAL
(En Bolivianos)**

ANEXO I/4

ENTIDAD FONDO FINANCIERO PRIVADO FIE .S.A.

FECHA	CUENTAS DE ENCAJE						DEPOSITOS ENCAJE EN CUSTODIA		
	Cuenta Encaje Legal		Cuenta Encaje por Fondos Fiscales		Cuenta Encaje por Insuficiencia Patrimonial		Depositos en Custodia del BCB		Total
	Segun registros propios	Segun registros BCB	Segun registros propios	Segun registros BCB	Segun registros propios	Segun registros BCB	Segun registros propios	Segun registros BCB	
	112 05		112 06		112 07		812 01		
31	18	18							18
1	30	30					10	10	10

Para cubrir el encaje legal se toma

- 1 Se traspasa bs2 de la cuenta corriente moneda nacional a la cuenta encaje MN
- 2 Se traspasa de la cuenta caja Bs10 a la cuenta encaje legal
- 3 Se genera un ajuste por fondos en custodia por Bs 10
- 4 El saldo disponible al inicio de operaciones es de Bs 90
- 5 Se traspasa de encaje legal a caja Bs 10
- 6 Se retira de fondos en custodia Bs10

REPORTE Nº 1

FONDOS EN CUSTODIA BCB
REPORTE AL 1RO DE SEPTIEMBRE

POR ENCAJE LEGAL

MONEDA NACIONAL

SUCURSALES	SALDO ANTERIOR	RETIROS	DEPOSITOS	SALDO ACTUAL
LA PAZ			10	10
TOTAL			10	10

POR ENCAJE LEGAL

MONEDA EXTRANJERA (Expresado en dolares)

SUCURSALES	SALDO ANTERIOR	RETIROS	DEPOSITOS	SALDO ACTUAL
TOTAL				

LAS RELACIONES CON LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

La Superintendencia de Bancos y Entidades financieras, constituye el ente fiscalizador de las Instituciones legalmente establecidas por la intermediación financiera

La comunicación entre estas Instituciones son normativas. La base para la legislación es la Ley de Bancos y Entidades Financieras

Para nuestro caso, existe un Decreto Supremo que regula la creación de los Fondos Financieros Privados, como entidades financieras no bancarias cuyo objeto es la canalización de recursos a pequeños y microprestatarios

ACTIVIDADES DE LOS FONDOS FINANCIEROS PRIVADOS

Los fondos financieros privados puede

- 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 el Banco Central de Bolivia, de acuerdo a normas establecidas con el ente emisor
- 5 Contraer créditos y obligaciones con entidades bancarias y financieras del país y del extranjero
- 6 Otorgar créditos de corto, mediano, y largo plazo con garantías solidarias, personales, hipotecarias, prendarias o combinadas
- 7 Otorgar boletas de garantía
- 8 Realizar giros y emitir órdenes de pago exigibles en el país
- 9 Realizar operaciones de cambio y compraventa de monedas, para sus propias operaciones

CONTROL DE LA SIB

La SIB, controla el cumplimiento de las disposiciones legales que norman a los fondos financieros

A través de Circulares, Resoluciones o Peticiones directas

La Institución fiscalizada, mediante un área especializada prepara los reportes en los formatos que establece la SIB

INFORMACION Y FRECUENCIA DE ENVÍO

DIARIA

Reporte diario sobre el nivel de captaciones del público

Límite de Entrega hasta la 10:00 a.m. del día siguiente

Este reporte contiene información sobre los depósitos efectuados en

Caja de Ahorro

Plazo fijo

Contenido Controla la evolución de depósitos, y su aplicación a las actividades diarias

Responsable La Oficina Nacional de la consolidación
Las oficinas regionales de la informacion
Sanciones El incumplimiento por la entrega demanda un multa
El envio de informacion erroneo, demanda una multa por incumplimiento y mala información

SEMANTAL

1 Partes de Encaje Legal, depositos y encaje legal, fondos de liquidez y cartera

Limite de entrega Cada dia lunes hasta las 17 00 p m

Contenido Reporte diario sobre los requerimiento de Encaje Legal Minimo sobre las captaciones de caja de ahorro y plazo fijo

Responsable La Oficina nacional en la consolidacion y calculo del Encaje
Las oficinas regionales de la informacion

Sanciones El incumplimiento al plazo, demanda una multa
La mala informacion, genera una multa
El desencaje genera una multa a la Institucion
La multa es trasladada al empleado que origino la mala informacion

2 Operaciones Interbancarias

Limite de entrega Cada dia martes hasta las 12 00 a m

Contenido Constituye la información sobre los prestamos entre Instituciones bancarias tambien se la conoce con el nombre de Call son prestamos de corto plazo para cubrir deficiencias de encaje, normalmente

Responsables La contratacion de credito de corto plazo es de la Gerencia Financiera
La Oficina Nacional de consolidar la informacion
Las oficina regionales de la informacion

Sanciones Similar a las anteriores

QUINCENAL

Control de Multas por desencaje

Limite de entrega Conjuntamente el Encaje Legal

Contenido Contiene informacion sobre las desencajes incurridos y su correspondiente multa

Responsable La Oficina Nacional de consolidar la informacion

MENSUAL

1 Estados financieros en las formas SBFA, SBFB, SBFG Y SBFH

Limite de entrega Hasta el 10 de cada mes

Contenido SBFA Estado de Situacion Patrimonial
SBFB Estado de Ganancias y Perdidas
SBFG Estado de Ganancias y Perdidas Departamentalizados
SBFH Anexo a los estados de Situacion patrimonial- Ajustes

Responsables La Oficina Nacional de la consolidacion
Las oficina regionales de la informacion

Sanciones Similar a las anteriores

2 Reportes de Central de Riesgos “Programa Captura en Bancos-Central de Riesgos”

Limite de entrega Hasta el 10 de cada mes

Contenido Información sobre clientes del Fondo Financiero

Responsables El area de sistemas en la consolidacion
Oficina Nacinal en el envio
Oficinas regional de la informacion

3 Ponderacion de Activos y contingentes

Limite de entrega Hasta el 10 de cada mes

Contenido Valuacion de los activos y contingentes de riesgos

Responsable Oficina Nacional de la elabnoracion
Oficina regionales de la informacion

4 Altas y Bajas de accionistas

Limite de entrega Hasta el 10 de cada mes

Contenido Modificacion de nuevos accionistas del Fondo financiero

Responsable Oficina Nacional

TRIMESTRAL

1 Calificación de cartera y acta de aprobación

Limite de entrega	Hasta el 10 del mes siguiente, vencido el trimestre
Contenido	Acta del directorio en la que aprueba la calificación de la cartera en general
Responsable	Oficina Nacional de la elaboración Oficina regionales de la información El Directorio de la aprobación

2 Estratificación de depósitos

Limite de entrega	Hasta el 10 del mes siguiente, vencido el trimestre
Contenido	Estratificación por plazo, monto y moneda de las captaciones del pública en caja de ahorro y plazo fijo
Responsable	Area de sistemas en la elaboración Oficina nacional en el envío Oficina regionales en la información

SEMESTRAL

1 Información financiera suplementaria dispuesta mediante circular específica

Limite de entrega	Hasta el 15 del mes siguiente, vencido el semestre
Contenido	Estratificación de cartera por destino, plazo, garantías Partidas Pendientes de Imputación Detalle de Gastos mensuales Recursos humanos Nomina de accionistas
Responsable	Oficina Nacional de la consolidación Oficina regionales de la información

2 Formas SBFC, SBFD Y SBFE

Limite de entrega	Hasta el 10 del mes siguiente vencido el semestre
Contenido	SBFC Estado de cambios en la situación Financiera SBFD Estado de cambios en el Patrimonio SBFE Notas a los estados financieros

ANUAL

1 Caucion de ejecutivos y funcionarios

Limite de entrega	Hasta el 15 de mayo de cada año
Contenido	Son Boletas de Caucion de cargos emitido por un entidad del sistema por caja ejecutivo hasta nivel gerencial que pertenece al Fondo

2 Informes de auditoria externa

Limite de entrega	Hasta el 25 de marzo de cada año
Contenido	Auditoria sobre la razonabilidad de los Estado financieros al cierre de gestion
Responsable	Oficina nacional de la entrega Oficinas regionales de la información

3 Memoria Anual

Limite de entrega	Hasta el 30 de junio de cada año
Responsable	Directorio

INFORMACION A PRESENTAR AL BANCO CENTRAL DE BOLIVIA

DIARIA

1 Posición cambiaria

Limite de entrega	Hasta las 15 00 p m de cada dia
Contenido	Modificacion al estado de situacion patrimonial de moneda extranjera y mantenimiento de valor
Responsable	Oficina Nacional de la consolidacion Oficinas Regionales de la información

2 Partes de Encaje Legal Anexo VII, fondos en custodia por cuenta del BCB

Limite de entrega	Cada dia hasta las 17 00 p m
Contenido	Los importes en custodia que se mantienen en boveda para efectos de encaje Estos importes son de propiedad del BCB

SEMANAL

1 Tasas de interes

Limite de entrega	Cada dia martes hasta las 12 00 a m
Contenido	Informacion de tasas activas y pasivas vigentes en el Fondo

2 Depositos a Plazo Fijo mayores a 360 dias

Limite de entrega	Cada dia martes hasta las 12 00 a m
Contenido	Listado por nombre y monto de los depositos a plazo fijo mayores a 360 dias

**SANCIONES DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS
CIRCULAR 219/96**

Manual de Cuentas para Banco y Entidades Financieras

La falsedad en la informacion y reportes presentados a la Superintendencia dara lugar a la imposicion de multas personales a los directores y/o funcionarios responsables por un importe no menor a cinco ni mayor a diez veces el monto de las dietas que perciban y, en su caso, no menor a tres ni mayor a cinco veces la remuneracion mensual del infractor, sin perjuicio de que, en caso de existir indicios de dolo, la Superintendencia eleve obrados al Ministerio Publico para su procesamiento judicial. Adicionalmente, el Directorio u organo equivalente de la entidad sera conminado a iniciar un proceso administrativo interno contra los funcionarios responsables.

Los contadores o funcionarios responsables de la contabilidad de las entidades financieras que no den estricto cumplimiento a las disposiciones del "Manual de Cuentas para entidades financieras" o que a traves de los registros contables falseen u oculten parcial o totalmente la real situacion de la entidad o de alguna operacion seran sancionados con multas personales no menores a un quinto ni mayores a cinco remuneraciones mensuales del infractor, sin perjuicio de las acciones civiles o penales que pudiera interponerse, de acuerdo a la gravedad y consecuencias de su conducta.

**REFORMA TRIBUTARIA
LEY 1606 DE JULIO DE 1995**

TRIBUTO

Prestacion que exige el Estado para el cumplimiento de sus deberes

TIPOS

Impuestos

Tasas

Contribuciones especiales

SUJETOS

Activo - Estado

Pasivo - contribuyente (Por cuenta propia o ajena)

ELEMENTOS

Aspecto objetivo (QUE)

Aspecto subjetivo (QUIEN)

Aspecto espacial (DONDE)

Aspecto Temporal (CUANDO)

SOLO EXISTEN 8 IMPUESTOS EN TODO EL PAIS

- 1 IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA)
- 2 REGIMEN COMPLEMENTARIO AL IVA (RCIVA)
- 3 IMPUESTO A LAS TRANSACCIONES (IT)
- 4 IMPUESTO SOBRE LAS UTILIDADES DE LAS EMPRESAS (IUE)
- 5 IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE BIENES INMUEBLES Y VEHICULOS AUTOMOTORES (IPBIVA)
- 6 IMPUESTO A LOS CONSUMOS EXPECIFICOS (ICE)
- 7 IMPUESTO ESPECIAL A LOS HIDROCARBUROS Y SUS DERIVADOS
- 8 IMPUESTO A LAS SUCECIONES Y TRANSMISION GRATUITA DE BIENES

IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

HECHO GENERADOR

QUE

Venta de bienes muebles

Prestacion de servicios

Importaciones definitivas

Operaciones de arrendamiento financiero
con bienes muebles

No incluye

Intereses por creditos otorgados por instituciones financieras

Intereses por depositos recibidos por instituciones financieras

Compra venta de acciones

Transferencias por reorganización de empresas

QUIEN

En forma habitual se dedique a la venta de bienes muebles

Realice obras o preste servicios de cualquier naturaleza

Alquile bienes muebles y/o inmuebles

Realice a nombre propio importaciones definitivas

DONDE

En el territorio nacional

CUANDO

En el momento de la entrega del bien

A la finalizacion del servicio o
a la percepcion total o parcial del precio,
lo que ocurra primero

BASE IMPONIBLE

Precio de venta

ALICUOTA

13% incluido en el precio de venta

LIQUIDACION

Débito fiscal IVA POR VENTAS

menos

Credito fiscal IVA POR COMPRAS

Período de liquidacion **mensual**

EFFECTOS EN LA ACTIVIDAD FINANCIERA

RUBROS PLAN DE CUENTAS DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

510 00	INGRESOS FINANCIEROS	
511 00	Productos por disponibilidades	NO GRAVADO
512 00	Productos por inversiones temporarias	NO GRAVADO
513 00	Productos por cartera vigente	NO GRAVADO
514 00	Productos por cartera vencida	NO GRAVADO
515 00	Productos por cartera en ejecucion	NO GRAVADO
516 00	Productos por otras cuentas por cobrar	NO GRAVADO
517 00	Ingresos financieros por inversiones permanentes	NO GRAVADO
518 00	Comisiones de cartera y contingente	GRAVADO
520 00	ABONOS POR AJUSTE POR INFLACION	
521 00	Abonos por ajuste por inflación	NO GRAVADO
530 00	RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS	
531 00	Recuperaciones de activos financieros castigados	NO GRAVADO
532 00	Disminucion de prevision para creditos	NO GRAVADO
533 00	Disminucion de prevision para inversiones	NO GRAVADO
534 00	Disminucion de prevision para inversiones permanentes financieras	NO GRAVADO
540 00	OTROS INGRESOS OPERATIVOS	
541 00	Comisiones por servicios	GRAVADOS
542 00	Ganancias por operaciones de cambio y arbitraje	NO GRAVADOS
543 00	Ingreso por venta de bienes realizables	GRAVADO

		NO GRAVADO
544 00	Ingresos por inversiones permanentes no financieras	NO GRAVADO
545 00	Ingresos operativos diversos	GRAVADO
570 00	INGRESOS EXTRAORDINARIOS	
570 00	Ingresos extraordinarios	GRAVADO NO GRAVADO
580 00	Ingresos de gestiones anteriores	GRAVADO NO GRABADO

IMPUESTO A LAS TRANSACCIONES

HECHO GENERADOR

QUE

Ejercicio del comercio, industria, profesion, oficio, negocio alquiler de bienes, obras o servicios, o de cualquier otra actividad, lucrativa o no

Transferencia de dominio a titulo gratuito de bienes inmuebles, muebles y derechos

No estan incluidas

Transferencias por reorganización de empresas

Ventas no habituales de vehiculos e inmuebles

Estan exonerados

Trabajo personal en relacion de dependencia

Desempeño de cargos públicos

Exportaciones

Servicios prestados por el estado excepto empresas publicas

Intereses de depositos en cajas de ahorro, cuentas corrientes y a plazo fijo

Establecimientos educacionales privados incorporados a los planes oficiales de enseñanza

Servicios de misiones diplomaticas y organismos internacionales extranjeros

Edicion, importación de libros

Compra venta de acciones

QUIEN

Cualquiera sea la naturaleza del sujeto que realice el acto gravado (personas naturales juridicas empresas publicas y privadas sociedades con o sin personalidad juridica etc)

Agentes de retención

Quienes paguen ingresos gravados a sujetos no inscritos

DONDE

En el Territorio nacional

CUANDO

Venta de bienes muebles

En el momento de la entrega del bien o facturación lo que ocurra primero

Prestación de servicios

Finalización de la ejecución
percepción total o parcial del precio
facturación lo que ocurra primero

Intereses en el momento de la facturación
liquidación, lo que ocurra primero

BASE IMPONIBLE

Ingreso bruto devengado

ALICUOTA

3% aplicable sobre el ingreso bruto facturado

LIQUIDACION

Periodo de liquidación mensual

No hay créditos fiscales

RUBROS PLAN DE CUENTAS DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

510 00	INGRESOS FINANCIEROS	
511 00	Productos por disponibilidades	NO GRAVADO
512 00	Productos por inversiones temporarias	NO GRAVADO
513 00	Productos por cartera vigente	GRAVADO
514 00	Productos por cartera vencida	GRAVADO
515 00	Productos por cartera en ejecución	GRAVADO
516 00	Productos por otras cuentas por cobrar	GRAVADO
517 00	Ingresos financieros por inversiones per	GRAVADO
518 00	Comisiones de cartera y contingente	GRAVADO
520 00	ABONOS POR AJUSTE POR INFLACION	
520 00	Abonos por ajuste por inflación	NO GRAVADO
530 00	RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS	
531 00	Recuperaciones de activos financieros castigados	NO GRAVADO
532 00	Disminución de prevision para creditos	NO GRAVADO
533 00	Disminución de prevision para inversiones	NO GRAVADO
534 00	Disminucion de prevision para inversiones permanentes financieras	NO GRAVADO
540 00	OTROS INGRESOS OPERATIVOS	
541 00	Comisiones por servicios	GRAVADOS
542 00	Ganancias por operaciones de cambio y arbitraje	GRAVADOS
543 00	Ingreso por venta de bienes realizables	GRAVADO NO GRAVADO

544 00	Ingresos por inversiones permanentes no financieras	NO GRAVADO
545 00	Ingresos operativos diversos	GRAVADO
570 00	INGRESOS EXTRAORDINARIOS	
570 00	Ingresos extraordinarios	GRAVADO NO GRAVADO
580 00	INGRESOS DE GESTIONES ANTERIORES	
580 00	Ingresos de gestiones anteriores	GRAVADO NO GRAVADO

TRATAMIENTO DEL CREDITO FISCAL

Se aclara que los contribuyentes no pueden tomar creditos fiscales correspondientes a operaciones NO GRAVADAS

Es decir, que del total del credito fiscal de un periodo, solamente se podra deducir en el porcentaje de operaciones gravadas

Este porcentaje en la banca esta aproximadamente en un rango de 8% al 13%

El credito fiscal no utilizado va directamente a resultados, al cuenta PERDIDA DE CREDITO FISCAL

CUESTIONARIO DE IMPUESTOS

- 1 Determinar el porcentaje de operaciones gravadas y no gravadas

- 2 Calcular el monto de credito fiscal, si consideramos que en el mes se efectuaron compras por un valor de Bs 1 000

- 3 Calcular el impuesto al valor agregado

- 4 Calcular el impuesto a las transacciones

- 5 Calcular el efecto sobre resultados del credito fiscal no gravado

- 6 Se presenta la siguiente situacion

- 7 En fecha 15 de agosto, el Sr Perico, cancelo su credito y se cobro una **comision** adicional de Bs20 En el mes de septiembre, y por un reclamo del cliente, se determino que ese monto no correspondia, y por instrucciones de gerencia se instruye su devolucion Cual es el efecto impositivo?

- 8 En el ejemplo anterior, cual seria el efecto impositivo si el reclamo se efectuaria en el mismo mes

- 9 La declaracion impositiva, Impuestos al Valor agregado y Transacciones debe efectuarse a
 - Los cinco dias del mes siguiente
 - Los diez dias del mes siguiente
 - Los treinta dias del mes siguiente

- Subraye la verdadera

- 10 En el periodo siguiente una oficina reviso el calculo sus impuestos del mes de agosto, y se dio cuenta que pago en demasia, lo que afecto a las utilidades generadas por la Institucion En este caso, que corresponde hacer a las siguientes instancias

Oficina Regional

Oficina Nacional

Impuestos Internos

11 En el ejemplo anterior, que ocurriría si se calculan en defecto?

ESTADO DE RESULTADOS			
EXPRESADO EN BOLIVIANOS			
CODIGO	DETALLE	AGOSTO	JULIO
500 00	INGRESOS	10,150,513	8,756,459
510 00	INGRESOS FINANCIEROS	9,164,544	7,993,386
511 00	Productos por disponibilidades	108 921	69 166
513 00	Productos por cartera vigente	7 298 263	6 395 066
514 00	Productos por cartera vencida	279 564	262 104
515 00	Productos por cartera ejecucion	16 871	14 865
518 00	Comisiones de cartera	1 460 925	1 252 185
520 00	ABONOS POR AJUSTE POR INFLACION	710,803	509,650
530 00	RECUPERACION DE ACTIVOS FINANCIEROS	67,473	53,510
531 00	Recuperaciones de activos financieros castigados	67 473	53 510
540 00	OTROS INGRESOS OPERATIVOS	33,316	32,702
542 00	Ganancias por operaciones de cambio y arbitraje	276	265
543 00	Ingresos por bienes realizables	26 430	26 430
545 00	Ingresos operativos diversos	6 610	6 007
560 00	INGRESOS EXTRAORDINARIOS	174,377	167,211
561 00	Ingresos extraordinarios	174 377	167 211
400 00	GASTOS	9,730,896	8,358,814
410 00	GASTOS FINANCIEROS	2,675,467	2,279,685
412 00	CARGOS POR OBLIGACIONES BANCOS Y ENT	1 395 563	1 207 235
413 00	CARGOS POR OTROS FINANCIAMIENTOS INTERNOS	694 029	553 275
414 00	CARGOS POR FINANCIAMIENTOS EXTERNOS	347 876	297 950
416 00	CARGOS POR OTRAS CUENTAS POR PAGAR	237 999	221 225
420 00	CARGOS POR AJUSTE POR INFLACION	830,835	599,936
430 00	CARGOS POR INCOBRABILIDAD Y DESVALORIZACIONES	529,718	502,876
431 00	Prevision para cartera incobrable	529 718	502 876
440 00	OTROS GASTOS OPERATIVOS	64,858	40,896
441 00	Comisiones diversas	32 379	12 484
442 00	Costo de bienes realizables	15 315	15 315
445 00	Otros gastos operativos	17 164	13 097

17

450 00	GASTOS DE ADMINISTRACION	5,423,217	4,729,469
451 00	Gastos de personal	3 276 045	2 779 293
452 00	Servicios contratados	360 161	326 160
453 00	Seguros	44 194	5 375
454 00	comunicaciones v traslados	321 025	278 271
455 00	Impuestos	19 264	11 035
456 00	Mantenimiento v reparaciones	205 827	166 113
457 00	Depreciaciones v desvalorizacion	238 385	204 906
459 00	Otros gastos de administracion	958 316	958 316
460 00	GASTOS EXTRAORDINARIOS	1,051	202
461 00	Gastos extraordinarios	1 051	202
470 00	GASTOS DE GESTIONES ANTERIORES	205,750	205,750
471 00	Gastos de gestiones anteriores	205 750	205 750
	UTILIDAD BRUTA	419,617	397,645
	IMPUESTO AL VALOR AGREGADO		
	IMPUESTO A LAS TRANSACCIONES		
	UTILIDAD NETA		

78

Control Interno

■ Concepto

Se relaciona con

- Confiabilidad de sus Estados Financieros
- Confiabilidad de su sistema de inf Interna
- Con su eficacia y eficiencia operativa
- Riesgo de fraude

Coopers
& Lybrand

Tipos de Errores

■ Poblacion

- Integridad
- Autorizacion

■ Exactitud

■ Captura, Procesamiento, Custodia

■ Deteccion

Coopers
& Lybrand

Diseño de un Sistema de Control Interno

■ Armar el flujo de Informacion (Procedimientos)

- Identificar Deptos involucrados y relaciones
- Analizar funciones y responsabilidades

■ Diseñar los Sistemas de Control

- Identificar los puntos de control
- Detallar los posibles errores
- Establecer un metodo de control B/Costo

Coopers
& Lybrand

Fondo Financiero Privado F.I.E.

**Manual de Control Interno
Procedimientos para Auditoria
Manual de Control de Bienes
Manual de Control de Valores y Documentos**

Coopers
& Lybrand

Manual de Control Interno

**Gestion Contable
Area Comercial
Area Administrativa**

Coopers
& Lybrand

Gestión Contable

- I Normas de Control Interno Oficina Nacional
 - I Emision del Estado de Situación Patrimonial
 - I Pago de Impuestos
 - I Control de deuda bancaria e Institucional
 - I Apropiacion y Creacion de Cuentas
 - I Traspaso de Fondos a Sucursales
 - I Elaboracion de Comprobantes de Ingreso
 - I Elaboracion de Comprobantes de Egreso
 - I Emision de Cheques
 - I Conciliaciones bancarias diarias
 - I Control de Activos
 - I Control de cuentas entre Oficina Nacional y Agencias
 - I Emision del Estado de Situacion Patrimonial diario
 - I Emision del Flujo de Efectivo Consolidado diario
 - I Emision de Papeletas de Caja

Coopers
& Lybrand

Gestión Contable

- Normas de Control Interno Oficinas Regionales
 - I Preparacion del Flujo de Efectivo diario
 - I Emision de Cheques
 - I Emision de papeletas de Caja
 - I Control de
 - Cuentas Corrientes
 - Caja de Ahorro
 - Conciliaciones Bancarias
 - I Emision de comprobantes de ingreso egreso y traspaso
 - I Conciliacion de cuentas entre Agencias Zonales y Sucursales
 - I Actualizacion de las cuentas de orden

Coopers
& Lybrand

Area Comercial

Depósitos en Caja de Ahorros

- Normas de Control Interno
 - I Politicas de Control

 - I Apertura de Caja de Ahorros

 - I Depositos y Retiros en Caja de Ahorros

 - I Cancelacion de Caja de Ahorros

Coopers
& Lybrand

Area Comercial

Depositos a Plazo Fijo

- Normas de Control Interno
 - I Apertura y Emision de DPF s

 - I Operacion

 - I Cancelacion

Coopers
& Lybrand

Area Comercial
Operaciones de Crédito

- Normas de Control Interno
 - I Generales
 - I Evaluacion y Aprobacion de Solicitudes
 - I Desembolso del Credito
 - I Seguimiento y Recuperacion de Creditos

Coopers
& Lybrand

Area Administrativa
Gestión de Caja

- Políticas de Control Gerencial
 - I Toda recepcion de efectivo debe ser respaldada por la respectiva nota de ingreso en el sistema
 - I Solo se permiten retiros a los titulares de cuenta o a terceras personas con poder notarial
 - I Todas las operaciones deben introducirse en el sistema
 - I Todo desembolso de efectivo debe ser respaldado por el respectivo comprobante de egreso en el sistema
 - I Todo sobrante o faltante de caja se contabilizara en el dia

Coopers
& Lybrand

Area Administrativa
Compra de Bienes

- Políticas de Control Gerencial
 - I Establecer las normas de Financiamiento y la Disponibilidad en forma previa a la adquisicion
 - I Segregar las funciones de solicitud autorizacion proceso de compra y pago de los bienes
 - I Identificar a los responsables con relacion a la calidad oportunidad y competitividad del precio
 - I Asegurar el mantenimiento preventivo y la salvaguarda de los bienes
 - I Obtener por lo menos tres cotizaciones
 - I Efectuar todo pago con cheque bancario adjuntando el comprobante de egreso
 - I Emitir nota de recepcion o de satisfaccion
 - I Controlar que todas las ordenes de compra sean prenumeradas y procesadas

Coopers
& Lybrand

Area Administrativa
Gestión de Sistemas

■ **Políticas de Control Gerencial**

- | Segregar tareas y funciones dentro del area de Sistemas
- | Desarrollar un plan de contingencias
- | Existencia y cumplimiento del cronograma de operaciones
- | Jerarquizar el acceso a las aplicaciones del sistema
- | Cambiar contraseñas de acceso periodicamente
- | Bloquear la terminal ante intentos fallidos de ingreso
- | Desarrollar y mantener actualizados los manuales de operacion del sistema
- | Mantener un registro del material de computacion
- | Mantener resguardados todas las versiones de programas
- | Mantener resguardadas las copias diarias de archivos de datos

Coopers
& Lybrand

Procedimientos para
Auditoría Interna

- Aspectos Generales**
- Organizacion Interna**
- Procedimientos**
- Calendario General de Auditoria**
Interna
- Programa para Cuentas Operativas**
y Administrativas

Coopers
& Lybrand

Objetivo General

- Informar y asesorar a la Direccion superior sobre el desarrollo de las operaciones, a traves de diagnosticos sobre los problemas que dificultan la consecucion y validez de las metas y politicas fijadas por la gerencia

Coopers
& Lybrand

Instrumentos de Auditoria Interna

- Procedimientos Generales
- Papeles de Trabajo
- Claves y Marcas de Analisis
- Procesos Operativos
- Calendario General de Auditoria

Coopers
& Lybrand

Procedimientos de Auditoría Externa

■ Objetivo

I Conocer la situacion y el desempeño financiero del FFP FIE de acuerdo a Normas Generalmente Aceptadas que permitan obtener una opinion independiente e imparcial acerca de la confiabilidad y razonabilidad de la informacion financiera generada por la institucion

Coopers
& Lybrand

Manual de Control de Bienes

■ Objetivos

- Facilitar la toma de decisiones respecto a Activos Fijos
- Permitir una Administracion Eficiente de Bienes
- Satisfacer requerimientos legales
- Proporcionar informacion para la Contratacion de Seguros

Coopers
& Lybrand

Manual de Control de Valores y Documentos

■ Políticas de Control Gerencial

■ Procedimientos

- I Boveda y Caja Fuerte
- I Cambio de Combinaciones
- I Titulos y Valores
- I Impresos Numerados
- I Limites
- I Manejo de Billetes y Moneda

-T

■ Flujogramas, Formularios y Cuadros

Coopers
& Lybrand

SEGURIDAD FISICA

LA CONSTITUCION DE LA EMPRESA

- * Es constituida por una sociedad anonima
- * Los propietarios son personas juridicas y personas naturales
- * Inversion con sus recursos propios

ADMINISTRADORES DE LA EMPRESA

- * Directorio
- * Gerencias

OTROS INVERSIONISTAS

- * Publico en general
- * Instituciones privadas
- * Organismos internacionales

QUE RESGUARDAMOS

- * Bienes muebles e inmuebles de propiedad de los accionistas
- * Recursos financieros
- * Documentos de propiedad
- * Documentos de credito
- * Recursos humanos
- * Informacion de la financiera

RIESGOS MAS COMUNES

- * Fraude en ventanilla
- * Falsificacion de documentos
- * Perdida de documentos
- * Fraude de empleados
- * Falsificacion de firmas
- * Asalto en ventanilla
- * Asalto en la calle
- * Falsificacion de billetes
- * Robos con violencia
- * Siniestros de inmuebles
- * Accidentes de transito en funcion de trabajo
- * Lavado de dinero
- * Tarjetas de credito

MECANISMOS DE SEGURIDAD

Controles globales

- * Poliza de seguros
- * Seguridad Fisica
- * Seguridad Privada
- * Sistemas electronicos de seguridad

Controles internos

- * Manuales de control interno
- * Auditoria interna



Controles externos

- * Auditoria externa
- * Control de la Superintendencia de bancos
- * Direccion de impuestos internos

POLIZAS DE SEGURO

- * Incendio y aliados
- * Robo con violencia
- * Fidelidad de empleados
- * Seguros de vehiculos
- * Poliza de banqueros

SEGURIDAD FISICA

- * Resguardo fisico de instalaciones
- * Vigilancia permanente entre el publico
- * Deteccion de billetes falsos
- * Conexion directa con los organismos de seguridad
- * Resguardo de robos en caja
- * Control de personas ajenas a la Empresa
- * Control de maletines
- * Control de llamadas anonimas

SEGURIDAD PRIVADA

- * Personal de seguridad privado

SISTEMAS ELECTRONICOS DE SEGURIDAD

- * Camaras de video
- * Sensores de movimiento

- * Alarmas silenciosas

CONTROLES INTERNOS

- * Resguardo de documentos
- * Ambientes fisicos adecuados para boveda
- * Manuales de procedimientos

AUDITORIA INTERNA

- * Verifica el cumplimiento de normas y procedimientos
- * Se constituye en investigador de hechos dolosos

AUDITORIA EXTERNA

- * Emite su opinion sobre la razonabilidad de la empresa

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

- * Cumplimiento de las Leyes y Reglamentos de la actividad financiera
- * Resguarda los intereses del publico

DIRECCION DE IMPUESTOS INTERNOS

- * Resguarda los intereses del Estado

Política y Procedimientos de Recursos Humanos



1

Definición

Definimos la Política de Recursos Humanos como aquellas orientaciones genéricas que definen el pensamiento de la alta gerencia respecto a la administración de la fuerza laboral de la organización teniendo como objetivo la eficacia eficiencia y calidad de gestión

2

Aspectos que involucra

- 1 Política de Provisión de Recursos Humanos**
- 2 Política de Aplicación de Recursos Humanos**
- 3 Política de Mantenimiento de Recursos Humanos**
- 4. Política de Desarrollo de Recursos Humanos**
- 5 Política de Control**

3

Política de Provisión de Recursos Humanos

a Donde Reclutar (Reclutamiento interno/externo)

b Criterios de Selección

- Curriculum Vitae debidamente documentado
- NO a personas indocumentadas
- Prioridad máximo nivel de calificación
- Verificación de Referencias
- NO a personas que hayan tenido antecedentes penales y/o judiciales

4

Política de Provisión de Recursos Humanos

c Integración del nuevo empleado

- Se firmará el contrato de trabajo correspondiente
- El uso del contrato escrito es obligatorio
- En el caso de Sucursales, los Gerentes adelantarán las diligencias
- RR.HH. Establecerá un Programa de Inducción

5

Política de Aplicación de Recursos Humanos

a Requisitos Básicos de la Fuerza de Trabajo

El FFP FIE prestará especial atención a la calidad de su fuerza laboral cuidando mantener un índice elevado de rendimiento capacidad motivación y calidad de vida

- Se revisará anualmente los Manuales de Funciones y valoración de cargos
- Periódicamente, se efectuará diagnósticos del clima laboral
- Anualmente se procederá a la Evaluación de Desempeño

6

Política de Aplicación de Recursos Humanos

a Evaluación de Desempeño



7

Política de Mantenimiento de Recursos Humanos

a Criterios de Remuneración Directa
b Criterios de Remuneración Indirecta
c Condiciones Físicas Ambientales



8

Política de Desarrollo de Recursos Humanos

a Criterios de Diagnóstico y Programación de Preparación y Reciclaje

- FFP FIE busca incrementar el potencial de aprendizaje del personal
- Anualmente se efectuará un diagnóstico de las necesidades de capacitación
- Al término efectuará las evaluaciones
- Compartir su experiencia al interior de la organización

9

Política de Desarrollo de Recursos Humanos

b Criterios de Desarrollo a Medio y Largo Plazo

+ Desarrollo a Mediano Plazo

- Entrenamiento conocimientos prácticos
- Capacitación hacia la adquisición de habilidades, participación en los PGC



10

Política de Desarrollo de Recursos Humanos

+ Desarrollo a Largo Plazo

- Dirigido a adquirir aptitudes específicas
- Desarrollo de cualidades humanas afectivas
- La participación en los P C estará vinculada al desempeño del trabajador



11

Política de Control de Recursos Humanos

a Banco de Datos del Personal

b Criterios de Auditoría Permanente

- Apoyar la formulación e implementación de las estrategias
- Analizar factores del contexto de la gestión
- Procesos de gestión de recursos humanos



2

Procedimientos

Son pautas a seguir para dar cumplimiento a la Política



13

Políticas

Enunciados generales de la alta gerencia que orientan la gestión de los mandos medios y operativos de la organización



14

Responsabilidad de la Alta Gerencia

- Respalda las acciones realizadas de acuerdo a los procedimientos
- No desdecir las decisiones tomadas en base a la política establecida
- Dar continuidad en el tiempo a las políticas establecidas
- No cambiar constantemente las políticas
- En caso de promover una nueva política enunciarla

15

Quienes aplican las Políticas de Recursos Humanos?

La Alta Dirección
El Gerente General
Los Gerentes de Areas
Los Gerentes de Sucursales
Los Agentes Zonales
Los Mandos Medios Supervisores y Jefes de diferentes unidades

16

Quien Administra la Política de Recursos Humanos?

El Area de Recursos Humanos

El Area de Recursos Humanos de por sí no aplica sanciones
Son los Jefes o Gerentes los que las aplican

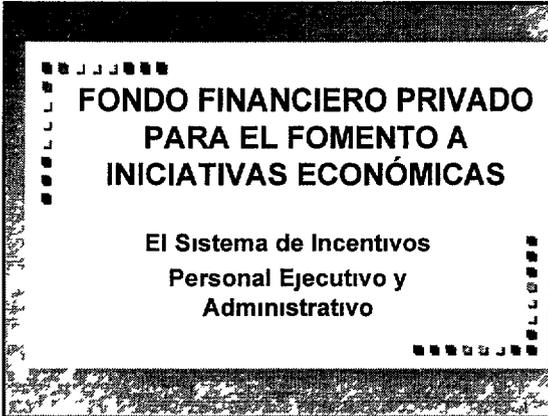


17

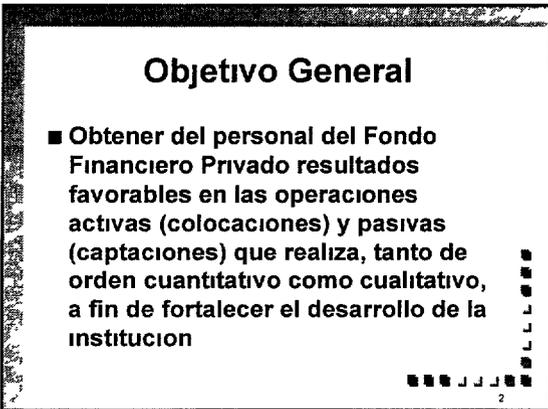
Vamos a trabajar bien!



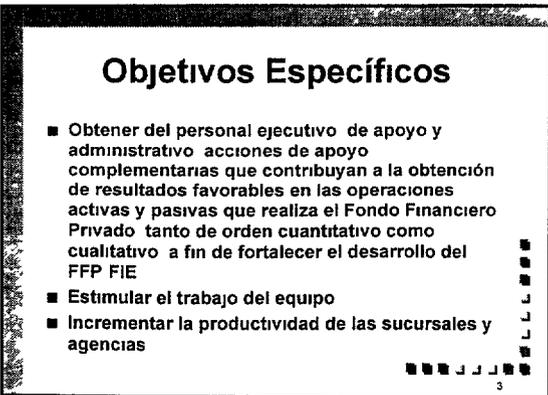
18


**FONDO FINANCIERO PRIVADO
 PARA EL FOMENTO A
 INICIATIVAS ECONÓMICAS**

**El Sistema de Incentivos
 Personal Ejecutivo y
 Administrativo**


Objetivo General

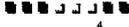
- Obtener del personal del Fondo Financiero Privado resultados favorables en las operaciones activas (colocaciones) y pasivas (captaciones) que realiza, tanto de orden cuantitativo como cualitativo, a fin de fortalecer el desarrollo de la institucion**


Objetivos Específicos

- Obtener del personal ejecutivo de apoyo y administrativo acciones de apoyo complementarias que contribuyan a la obtención de resultados favorables en las operaciones activas y pasivas que realiza el Fondo Financiero Privado tanto de orden cuantitativo como cualitativo a fin de fortalecer el desarrollo del FFP FIE**
- Estimular el trabajo del equipo**
- Incrementar la productividad de las sucursales y agencias**

Políticas

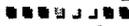
- Otorgar un Incentivo económico al personal ejecutivo de apoyo y administrativo por la labor complementaria que realiza a la actividad realizada por los evaluadores de crédito
- Compensar el empeño esfuerzo y dedicación de este personal en el cumplimiento de las metas institucionales



4

Políticas

- Las oficinas que no alcancen un mínimo del 50% en excedentes no pueden beneficiarse el incentivo
- A las Sucursales y Agencias que logran el 50% se les otorga el 50% del bono trimestral promedio de los evaluadores
- Cuando los rendimientos de una oficina alcancen un 75% en excedentes el incentivo alcanzará el 100% del bono trimestral promedio de los evaluadores



5

Políticas

Excedentes inferiores al 50 %	=	No perciben Incentivo
Excedentes iguales al 50 /	=	Incentivo equivalente al 50 / del bono promedio trimestral pagado a los evaluadores
Excedentes iguales al 75 /	=	Incentivo equivalente al 100% del bono promedio trimestral pagado a los evaluadores
Excedentes entre el 50 y 75%	=	Incentivo creciente entre el 50 / y 100 / del bono promedio trimestral pagado a los evaluadores

Procedimientos

- La base del cálculo está dada por la magnitud de los bonos otorgados a los evaluadores durante un período determinado (trimestre) y los rendimientos registrados por cada oficina en la generación de excedentes

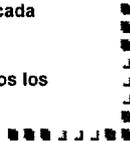


7

Procedimientos

o Cuantificación del Bono a los Evaluadores (BE)

- ◆ Se determina el porcentaje a que asciende el bono a los evaluadores respecto a los salarios básicos cancelados durante un trimestre
- ◆ El cálculo se lo efectúa a nivel de cada sucursal
- ◆ Para la oficina nacional se utiliza la información correspondiente a todos los evaluadores



8

Procedimientos

o Cuantificación de los Excedentes (E) a nivel de cada oficina

- ◆ Se determina el porcentaje de excedentes o resultados de operación neto generados en cada oficina
- ◆ Se dividen los excedentes reales (ingresos financieros menos gastos de administración, cargos por incobrabilidad, ajustes netos por inflación y variaciones netas extraordinarias) registrados en cada oficina entre los ingresos financieros (productos y comisiones por cartera) del mismo período
- ◆ Para la oficina nacional se utiliza la información acumulada de las sucursales



9

g

Procedimientos

● Cálculo del Bono Incentivo (BI)

- ◆ El cálculo del Bono Incentivo como porcentaje que se aplica trimestralmente para el pago de esta bonificación, se efectúa a partir de la siguiente función

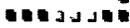


10

Procedimientos

● Cálculo del Bono Incentivo (BI)

- BI = Porcentaje del Bono Incentivo al personal ejecutivo y de apoyo administrativo
- E = Porcentaje del excedente obtenido por cada oficina menos 50 puntos porcentuales exentos de bonificación por rendimiento deficiente
- BE = Porcentaje del promedio trimestral del bono recibido por los evaluadores



11

Beneficiarios

Todo el personal ejecutivo, de apoyo y administrativo, cuyo trabajo institucional es coadyuvante al trabajo de los evaluadores, a nivel de sucursales y de la oficina nacional



12

Frecuencia del Pago

El Bono Incentivo al personal ejecutivo, de apoyo y administrativo se paga trimestralmente



13

Ejemplos de aplicación!



14

Col

SISTEMA DE INCENTIVOS
PERSONAL EJECUTIVO, DE APOYO Y ADMINISTRATIVO

Detalle (1)	Nro Evid (2)	Sueldo Evaluadores (3)	Bono (4)	% (5)	Ingreso financiero (6)	Excedente alcanzado (7)	% (8)	Nro resto (9)	Sueldo resto (10)	% (11)	Bono (12)
SUCURSAL LA PAZ											
Abril	13	4 915	2 111	42,9	276 602	179 610	64,9	8	2 857		
Mayo	14	5 373	2 667	49,6	351 562	220 432	62,7	10	3 983		
Junio	13	5 210	2 936	56,3	433 012	286 125	66,1	10	3 317		
Promedio trimestral				49,6			64,6		3 385	39,3	1 330
SUCURSAL EL ALTO											
Abril	12	3 107	1 294	41,7	199 750	125 184	62,7	9	2 810		
Mayo	11	2 679	1 790	66,8	254 548	149 785	58,8	10	3 672		
Junio	12	3 360	2 021	60,1	313 842	191 563	61,0	9	2 942		
Promedio trimestral				56,2			60,9		3 142	40,3	1 266
SUCURSAL SANTA CRUZ											
Abril	14	3 552	1 520	42,8	149 980	78 922	52,6	8	2 572		
Mayo	14	3 772	1 630	43,2	192 446	93 754	48,7	8	2 732		
Junio	13	3 083	1 622	52,6	237 095	116 882	49,3	9	3 408		
Promedio trimestral				46,2			50,2		2 904	23,3	677
SUCURSAL ORURO											
Abril	5	1 049	613	58,4	92 884	47 348	51,0	5	1 803		
Mayo	5	1 115	698	62,7	118 529	59 757	50,4	5	1 915		
Junio	5	1 112	705	63,3	145 738	77 589	53,2	5	1 911		
Promedio trimestral				61,5			51,5		1 877	32,6	612
SUCURSAL COCHABAMBA											
Abril	5	862	119	13,8	36 336	13 212	36,4	3	1 017		
Mayo	5	916	267	29,2	48 996	17 494	35,7	4	1 211		
Junio	4	708	406	57,4	62 475	22 526	36,1	5	1 333		
Promedio trimestral				33,4			36,0		1 187		
SUCURSAL POTOSI											
Abril	4	614	99	16,2	35 623	18 322	51,4	3	1 002		
Mayo	4	718	193	26,9	45 017	20 361	45,2	4	1 161		
Junio	4	717	146	20,4	54 841	23 577	43,0	4	1 215		
Promedio trimestral				21,2			46,6		1 126		
SUCURSAL TARIJA											
Abril	4	555	69	12,4	30 159	14 268	47,3	3	1 048		
Mayo	4	679	128	18,9	39 849	14 659	36,8	3	1 113		
Junio	4	677	101	15,0	48 881	19 256	39,4	3	1 111		
Promedio trimestral				15,4			41,2		1 091	-	
SUCURSAL SUCRE											
Abril	0							0			
Mayo	0							0			
Junio	4	612			1 069	(10 821)	(1 012,3)	2	727		
Promedio trimestral							(337,4)		727		
OFICINA NACIONAL (13)											
Abril	57	14 654	5 825	39,7	821 334	476 866	58,1	12	11 809		
Mayo	57	15 250	7 375	48,4	1 050 947	576 242	54,8	13	14 509		
Junio	59	15 480	7 938	51,3	1 296 953	726 697	56,0	13	12 933		
Promedio trimestral				46,5			56,3		13 083	29,1	3 806
TOTAL INCENTIVOS			21,137								7 692

- (1) Detalle que incluye los datos del último trimestre de las ocho sucursales y la oficina nacional
- (2) Numero de evaluadores por mes y en cada sucursal
- (3) El total del salario basico pagado a los evaluadores por sucursal y por mes
- (4) El total del bono de produccion pagado a los evaluadores por sucursal y por mes
- (5) Primero el porcentaje mensual del bono de produccion respecto al salario basico y despues el promedio trimestral de los porcentajes mensuales de la relacion señalada Este promedio trimestral sera la base de calculo del bono a ser aplicado en favor del personal ejecutivo de apoyo y administrativo
- (6) Los ingresos financieros (producto por intereses mas comisiones) a nivel de las sucursales por mes que cuantifica la capacidad de generacion de recursos por cada sucursal
- (7) El excedente alcanzado por cada sucursal en forma mensual obtenido mediante la deduccion a los ingresos financieros de los gastos de administracion los cargos por incobrabilidad los ajustes netos por inflacion y las variaciones netas extraordinarias
- (8) Primero el porcentaje mensual del excedente alcanzado respecto a los ingresos financieros y despues el promedio trimestral de la relacion señalada Es el indicador a partir del cual se decidira la otorgacion del incentivo al personal ejecutivo de apoyo y administrativo Las oficinas con rendimientos inferiores al cincuenta por ciento (50%) no reciben bonificacion las oficinas con rendimientos entre el cincuenta por ciento (50%) y el setenta y cinco por ciento (75%) son acreedoras a una ponderacion que se ubica entre el cincuenta por ciento (50%) y el cien por ciento (100%) de la base de calculo utilizada para la aplicacion de este bono (punto 5)
- (9) Numero de personal ejecutivo de apoyo y administrativo a nivel de sucursales y la oficina nacional por mes
- (10) Primero el salario mensual percibido por el personal ejecutivo de apoyo y administrativo por oficinas y por meses Segundo el promedio trimestral de los salarios anteriores Este promedio trimestral sera insumo para al calculo del bono a ser pagado por cuanto el porcentaje del beneficio a ser determinado se aplicara a la remuneracion promedio
- (11) Indicador porcentual del bono que se aplicara a la remuneracion promedio trimestral (punto 10) en favor del personal ejecutivo de apoyo y administrativo Las oficinas con rendimientos inferiores al cincuenta por ciento (50%) no reciben bonificacion Para el calculo del indice se aplica la siguiente funcion

$$BI = ((E - 2) + 50\%) \cdot BE$$

donde

- BI Porcentaje del Bono Incentivo al personal ejecutivo de apoyo y administrativo
- E Porcentaje del excedente obtenido por cada oficina (punto 8) menos 50 puntos porcentuales exentos de bonificacion por deficiente rendimiento
- BE Porcentaje del promedio trimestral del Bono recibido por los Evaluadores (punto 5)

- (12) Cuantificacion del bono para el trimestre señalado
- (13) Para el calculo del Bono Incentivo a la oficina nacional se adoptan los siguientes criterios
 - El dato de Sueldo evaluadores (3) corresponde a la suma de todos los sueldos pagados por mes
 - El dato de Bonos (4) corresponde a la suma de todos los bonos pagados a los evaluadores por mes
 - El dato de Ingresos financieros (6) corresponde a los ingresos generados por las sucursales por mes
 - Los Excedentes (7) alcanzados constituyen la suma de excedentes a nivel de sucursales por mes
 - El Numero resto (9) corresponde al personal ejecutivo de apoyo y administrativo que trabaja en la oficina nacional
 - El Sueldo resto (10) corresponde a las remuneraciones pagadas al personal de la oficina nacional por mes

Fondo Financiero Privado para el Fomento a Iniciativas - Economicas FFP FIE

Analisis del Riesgo Crediticio

1

Administracion de Riesgos Crediticios

- Las inversiones del FFP FIE pueden ser ciertas inciertas o riesgosas
 - La certeza se da cuando no hay duda al respecto solo es posible un solo resultado
 - La incertidumbre se refiere a un hecho que se espera se de en el futuro aunque la probabilidad de ocurrencia el momento ni la magnitud puede ser predecida

2

- El riesgo es lo vago y variable de los posibles resultados
- Para las instituciones de credito el riesgo quiere decir lo vago y variable de los ingresos futuros de la recuperacion del capital invertido y mas aun de la propia existencia de la entidad
- Un riesgo es la contingencia o proximidad de un dano A mayor contingencia (probabilidad) y proximidad del dano mayor es el riesgo
- Un riesgo contiene una cantidad determinada de posibles resultados y la probabilidad de ocurrencia

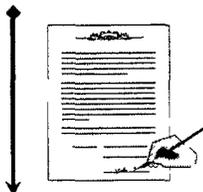
3

Clases de Riesgos

- o Riesgos causados por pérdida de activos robos, escalamientos, falsificación, fraudes, etc
- o Riesgos causados por una administración deficiente de los activos y pasivos monetarios riesgos financieros
 - ▣ Precios de activos y pasivos
 - ▣ Liquidez por diferencias de flujos entre activos y pasivos
 - ▣ Crédito por la demora o no recuperación de los mismos

Técnicas de Evaluación de MicroProyectos de Inversión

- PLANIFICACIÓN
- EDUCACIÓN
- SEGUIMIENTO



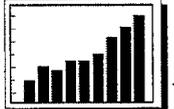
Cinco Factores para analizar riesgos crediticios

- El arte es mucho más que saber hacer cálculos! Es olfato es intuición es Inteligencia Emocional!
- El Buen manejo depende en saber cuales cuando y como aplicar los indicadores y también saber analizar los factores sociales y personales del prestatario

104

Cuales son?

- La factibilidad tecnica economica financiera y el progreso de la actividad
- La capacidad de pago y endeudamiento total
- El riesgo y las garantias
- Las condiciones de aprobacion (montos usos y plazos)
- La persona



La Factibilidad Tecnica

■ Responde a las preguntas

1. Cual es la experiencia y habilidad en la actividad que va a desarrollar?
2. Como medimos esa experiencia y habilidad?
3. Cual es su produccion y productividad en relacion a otros?
4. Que asistencia tecnica o capacitacion podria recibir para fortalecer su capacidad tecnica?



La Factibilidad Tecnica

6. Es la actividad que se pretende ejecutar viable desde el punto de vista tecnico?
6. Existe tecnologia y conocimientos disponibles que podrian asegurar su viabilidad?
7. Que impacto tiene la actividad en el medio ambiente?
8. Existen las condiciones tecnicas (mano de obra repuestos servicios tecnicos)? Se encuentran los mismos adaptados a nuestro medio?

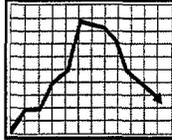


105

Factibilidad Económica y Financiera

■ El análisis se puede reducir a seis grupos de indicadores

- ① Rentabilidad
- ② Liquidez
- ③ Eficiencia
- ④ Solvencia
- ⑤ Repago y Capacidad de Endeudamiento
- ⑥ Riesgo



10

1 - Rentabilidad

- Mide la capacidad del productor o empresario para generar utilidades
- Mide la efectividad
- Mide el auto sostenimiento de sus operaciones
 - El principal grupo de indicadores se relaciona con el Retorno a la Inversión



11

Indicadores

1 Retorno a la Inversión Total	=	$\frac{\text{Ingresos Netos (Utilidades)}}{\text{Activo Total}}$
2 Retorno al Capital Propio	=	$\frac{\text{Ingresos Netos (Utilidades)}}{\text{Capital Propio}}$
3 Retorno a la Inversión	=	$\frac{\text{Ingresos Adicionales} - \text{Depreciación}}{\text{Inversión Requerida}}$



12

Indicadores

$$4 \text{ Valor Presente (VP)} = \frac{\text{Dinero (año 1)} + \frac{\text{Dinero (año 2)}}{(1 + \text{Tasa de Interés})^2}}{(1 + \text{Tasa de Interés})^n}$$

$$5 \text{ Valor Presente Neto (VPN)} = \frac{\text{Ingresos}}{(1 + \text{Tasa de Interés})^n} - \frac{\text{Gasto}}{(1 + \text{Tasa de Interés})^n}$$

$$6 \text{ Margen de Ganancias} = \frac{\text{Ingresos Netos}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$7 \text{ Rentabilidad} = \frac{\text{Ingresos Totales}}{\text{Costos Totales}}$$

13

2 - Liquidez

- Indica la capacidad de un productor o empresario de cubrir sus deudas a corto plazo con sus activos corrientes

$$\text{Cociente de Capital Operativo} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$



3 - Eficiencia

- Rotacion de Inventario (Velocidad)
 - ⊗ Se usa en el analisis de la produccion y comercializacion de microempresas. Cuando las empresas tienen inventarios.
 - ⊗ Relaciona el costo de la mercaderia o las ventas con el inventario para comprobar el movimiento y ver si se justifica el capital invertido.



15

3 - Eficiencia

- Rotación de Inventario (Velocidad)
 - ⊗ Es necesario comparar el indicador con el obtenido por otras microempresas para que sea de utilidad

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de Ventas (o Inventario Vendido)}}{\text{Inventario Promedio}}$$



16

3 - Eficiencia

- Rotación de Capital de Trabajo
 - ⊗ Se usa en el análisis de la producción y comercialización de microempresas. El Capital de Trabajo se refiere a los dineros disponibles, cuentas por cobrar e inventario menos las obligaciones por pagar.
 - ⊗ Es un concepto muy importante porque a mayor velocidad hay más eficiencia y menor riesgo.



17

3 - Eficiencia

- Rotación de Capital de Trabajo
 - ⊗ Es recomendable efectuar el análisis de la actividad empresarial antes y después del préstamo.

$$\text{Rotación de Capital de Trabajo} = \frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Capital de Trabajo}}$$



18

10/2

4 - Solvencia

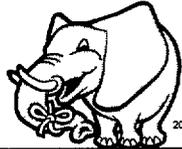
- Cociente de Deuda a Capital Propio o Patrimonio
 - ⊗ Mide el Palanqueo o el Riesgo Financiero
 - ⊗ Indica la capacidad de cubrir las deudas con el capital propio
 - ⊗ A mayor riesgo menos relación Deuda/Capital
 - ⊗ La deuda debe ser igual o menor que el Patrimonio Neto



4 - Solvencia

- Cociente de Patrimonio Neto a Activos Totales

$$\frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Activos Totales}} = \frac{\text{Total Patrimonio Neto}}{\text{Activos Totales}}$$



5 - Repago y Capacidad de Endeudamiento

- Mide la capacidad para pagar un préstamo
- Los indicadores proporcionan una aproximación de la capacidad de amortizar un préstamo con sus intereses sin mayores problemas

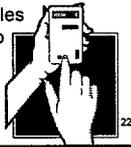
$$\frac{\text{Deuda}}{\text{Ingresos Netos}} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Ingresos Netos Familiares}}$$



5 - Repago y Capacidad de Endeudamiento

$$2 \text{ Cociente de Pagos/ Ventas} = \frac{\text{Amortización Mensual Promedio}}{\text{Ventas Mensuales Promedio}}$$

- Mide la relación que existe entre los pagos proyectados y las ventas
- Se puede utilizar las ventas actuales y las proyectadas con el préstamo



22

5 - Repago y Capacidad de Endeudamiento

$$3 \text{ Capacidad de Pago} = \frac{\text{Ingresos Totales} - \text{Pagos de Obligaciones} - \text{Gastos Familiares}}{\text{Saldo Disponible para Pagos o Ahorros}}$$

- Proporciona la capacidad de pago tomando en cuenta todos los ingresos y gastos



23

5 - Repago y Capacidad de Endeudamiento

- El Flujo de Entrada y Salidas de Efectivo es sencillo y valioso para proyectos de actividades múltiples
- Es sumamente útil cuando los proyectos tienen flujos de entradas y salidas variables irregulares o estacionales
- Para elaborarlo se incluyen todas las entradas y salidas de efectivo
- El saldo acumulativo debe ser positivo
- Es importante hacerlo con el prestatario!



24

5 - Repago y Capacidad de Endeudamiento

4 Flujo de Entradas y Salidas

- + Saldo Inicial
- + Entradas del Proyecto
- + Otras Entradas
- Gastos de Operaciones
- Inversiones
- Amortizaciones
- Intereses
- Gastos Familiares
- Saldo del Periodo



25

FLUJO DE CASH

Fecha _____
Socio No _____

Detalle	Ene-95	Feb-95	Mar-95	Abr-95	May-95	Total
ENTRADAS						
Total Entradas						
SALIDAS						
Sub-Total Salidas						
Gastos Familiares						
Intereses						
Invers y Otros						
Total Salidas						
Saldo Mensual						
Saldo Acumulado						
Credito Necesario						

26

6 - Riesgo

- Los indicadores se elaboran para conocer los efectos de las variaciones en los precios y en la producción en el proyecto a financiar

● Punto de Equilibrio (Gastos Fijos)

Es el nivel mínimo de producción o de ventas para cubrir los gastos fijos. Para efectuar el cálculo es necesario conocer los gastos fijos y/o los gastos variables.

27

6 - Riesgo

⊗ **Precio de Equilibrio**
Es el precio mínimo necesario para cubrir todos los costos de operación (para no perder)

28

6 - Riesgo

⊗ **Punto de Equilibrio de Producción**
Es la producción mínima requerida para cubrir todos los costos de producción a diferentes niveles de precios del producto

29

6 - Riesgo

⊗ **Cociente de Activo Fijo a Prestamo**
Representa el grado de seguridad del dinero prestado en caso de fracaso de la actividad financiada o no recuperación del préstamo
Se debe incluir los activos fijos por comprar con el financiamiento

30

Handwritten mark

Analisis del Prestatario

- El análisis de un préstamo debe comenzar con la persona o grupo y debe necesariamente incluir una o varias visitas de reconocimiento
- Los cinco puntos de la persona a considerar
 - ① El Caracter
 - ② La Capacidad Administrativa
 - ③ La Capacidad Tecnica
 - ④ La Capacidad Laboral
 - ⑤ Los Antecedentes Crediticios

31

1 - El Caracter

- Se debe considerar la responsabilidad moral y la financiera del solicitante por medio de preguntas como
 - Es el solicitante de confianza? Es honesto responsable trabajador? Como ha llegado a su situación actual?
 - Como ha resuelto sus situaciones dificiles?
 - Qué dicen sus parientes amigos socios y clientes?
 - Cuales son sus hábitos de gastos y nivel de vida en relación a sus ingresos?
 - Cuales son sus costumbres personales en relación con su familia?

32

2 - La Capacidad Administrativa

- Se debe formular y contestar las siguientes preguntas
 - Cómo maneja su empresa en relación a sus vecinos?
 - Como maneja su dinero y como controla sus ingresos y gastos?
 - Como ha sido el crecimiento de sus activos en el tiempo?
 - Como maneja a su personal?
 - Tiene capacidad de manejar mayor numero de personas?

33

3 - La Capacidad Tecnica

- La Capacidad Tecnica esta muy ligada a la Factibilidad Tecnica y deben ser analizadas conjuntamente por los mismos parametros

De que esta hablando?

34

4 - La Capacidad Laboral

- Cual es la edad del prestatano? Tiene suficiente fortaleza para emprender la actividad que se financiara? Esta sano?
- Como colabora con el su familia?
- Tiene posibilidad de obtener mano de obra adicional?
- Como influira esta situacion en la factibilidad economica/ financiera?

35

5 - Los Antecedentes Crediticios

- Ha tenidos creditos en el pasado?
- Como se ha comportado con los creditos anteriores?
- Si se hubiera atrasado en sus pagos cuales fueron las razones?
- Ha podido acumular ahorros? Como maneja sus ahorros?

36

114

La Calificacion

- A efectos de informacion y mayor facilidad de análisis es importante establecer un sistema de calificacion para cada aspecto
- Por ejemplo de 1 a 5 en donde 5 es la mejor situación
- Alternativamente podria ser Excelente Muy Bueno Bueno Normal o Deficiente

37

La ultima calificacion, la final la definitiva

- Si le tuviera que prestar de mi bolsillo, de mis ahorros, le daría el prestamo?

38

Que es una garantia?

- Accion y efecto de asegurar, proteger y afianzar contra algun riesgo
- Fuente alternativa de ultimo recurso para recuperar un crédito
- Su valor debera estar en funcion al analisis del riesgo implicito de la operacion efectuado en oportunidad de otorgar el credito

39

115

Analisis de las Garantias

- La mejor garantia es una buena capacidad de pago y seriedad crediticia
- La Seriedad Crediticia incluye seguros, seguimiento oportuno y garantias seguras y reales cuando sea posible

40

Clases de Garantias

- Personales
- Quirografarias
- Prendarias
- Hipotecarias
- Fianzas Cartas de Garantias
- Fondos de Garantias
- Ahorros

41

- Las garantias reales deben estar constituidas por bienes de aceptacion en el mercado y protegidas por seguros, cuando corresponda. Ademas, se debe contar con informacion confiable, suficiente y actualizada

42

■ Las garantías personales deben estar respaldadas por declaraciones juradas comprobables y manifestaciones de bienes tangibles, amparadas por seguros, cuando corresponda

■ Durante la ejecución de los créditos, se debe verificar

- El estado de las garantías
- La conservación de su valor
- La cobertura de seguros

43

Las Garantías para que tengan validez deben

- Ser suficientes Cubren totalmente el capital e intereses
- Ser Eficaces Se las puede ejecutar efectivamente y
- Estar Perfeccionadas Constan en algún documento legalmente válido

44

45

El Sistema de Apoyo Administrativo

Políticas y Procedimientos de Adquisición y Control de Inventarios

1

- ◆ Para desarrollar este tema se utilizaron los Manuales de Políticas directamente, no habiendo necesidad de preparar otros adicionales

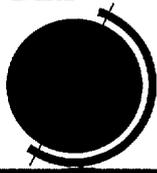
2



15

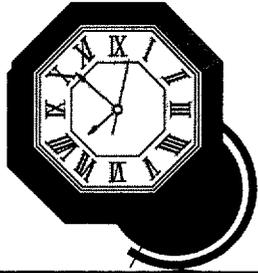


ADMINISTRACION DEL TIEMPO



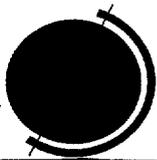
Administracion del Tiempo

Que es el tiempo?
Como surgió?
Para que sirve?
Quien puede explicarlo?



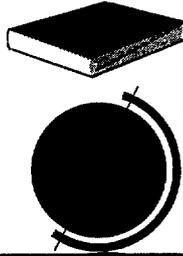
Definicion del Tiempo

- ✦ Duracion de las cosas sujetas a mudanza
- ✦ Parte de esa duracion
- ✦ Epoca durante la cual vive una persona o sucede alguna cosa
- ✦ Edad de las cosas
- ✦ Estado atmosférico
- ✦ Cada una de las divisiones de la Conjugación



Usos del vocablo TIEMPO

- ✦ A mal tiempo buena cara
- ✦ Andando el tiempo
- ✦ A tiempo o A tiempos
- ✦ A un tiempo
- ✦ Con tiempo
- ✦ Dar tiempo al tiempo
- ✦ Fuera de tiempo



Usos del vocablo TIEMPO

- ✦ Ganar tiempo
- ✦ Gastar el tiempo
- ✦ Perder el tiempo
- ✦ Hacer tiempo
- ✦ Matar el tiempo
- ✦ Pasar el tiempo



Objetivos

- ✦ Identificar las principales causas de la falta de tiempo de las personas
- ✦ Conocer las principales técnicas e instrumentos de una buena administración del tiempo
- ✦ Para disminuir el stress mejorar productividad equilibrar el tiempo al trabajo y a la familia y fijar objetivos realistas y alcanzables



ERROR CONCEPTUAL



- + ADMINISTRAMOS EL CAPITAL, LOS RECURSOS HUMANOS Y FISICOS Y LA INFORMACION
- + EL TIEMPO EL RECURSO FINITO NO SE PUEDE ADMINISTRAR
- + SOLO NOS ADMINISTRAMOS NOSOTROS, EN RELACION AL TIEMPO

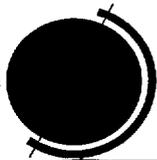
ERROR CONCEPTUAL

- + No podemos controlar cuanto tiempo tenemos
- + Ni siquiera si queremos usarlo o no
- + Solo podemos controlar como lo usamos



Porque?

- + Todo se debe a la naturaleza humana'
 - Ego
 - Deseos de Agradar
 - Miedo de Ofender
 - Miedos a los nuevos desafios
 - Curiosidad
 - Inseguridad
 - Orgullo en nuestra propia capacidad
 - Envidia de otros
 - Ambicion
 - Perfeccionismo



De quien es la culpa?

✦ Por ejemplo de las interrupciones telefonicas?

- No quiero ser descortes
- Quiere ser considerado como un gerente abierto y disponible para todos
- Asumo que la llamada es importante y legitima la interrupcion
- Me gusta estar informado sobre todo lo que esta pasando

✦ HABITOS VIEJOS Y NUEVOS



Porque son utiles las tecnicas para analizar y planear mejor la utilizacion de mi tiempo?

- ✦ Nos ayudan a administrar el stress
- ✦ Nos ayudan a equilibrar el tiempo dedicado al trabajo a la familia, a la recreacion a la autorrealizacion etc
- ✦ Nos ayudan a ser mas productivos
- ✦ Nos ayudan a lograr nuestros objetivos personales y profesionales



SU VERDADERO PROPOSITO



- ✦ Distribuir adecuadamente las actividades que se realiza
- ✦ Administrarse a uno mismo
- ✦ Utilizar eficientemente los recursos que se tienen tal modo que se alcancen con eficacia los objetivos importantes



Es un proceso de



- ✦ Evaluación
- ✦ Planeación
- ✦ Nuevo Análisis
- ✦ Rectificación



Principales “Desperdiciadores”

- ✦ Gerencia de Crisis
- ✦ Interrupciones
Telefonicas
- ✦ Planificación
Inadecuada
- ✦ Proponerse Hacer o
Abarcar Demasiado
- ✦ Visitantes Inoportunos
- ✦ Delegación
Inadecuada
- ✦ Falta de disciplina
- ✦ Incapacidad de decir
No
- ✦ Asistencia
Reuniones
- ✦ Personal
o Inadecuado

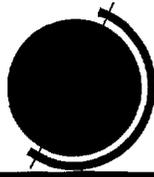


Principales “Desperdiciadores”

- ✦ Desorganización
personal
- ✦ Postergación para
realizar tareas
- ✦ Papeleo
- ✦ Dejar las Tareas sin
terminar
- ✦ Socializar
- ✦ Responsabilidad o
Autoridad Confusa
- ✦ No escuchar
- ✦ Pobre Comunicación
- ✦ Informes de Progreso
y de Control
Inadecuados
- ✦ Información
Incompleta
- ✦ Viajes
- ✦ Empleados
Problemas
- ✦ Estimación
de ejecución de tareas

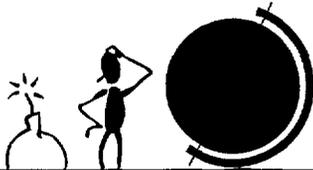


Principales "Desperdiciadores"



Gerencia de Crisis

- + Interrupciones abruptas e inesperadas del curso normal de las actividades de tal importancia que necesitan atención inmediata



Como podemos controlarla?

- + Planificando Disminuimos la frecuencia
- + Elaborando planes de contingencia que nos permitan anticipar problemas prevenirlos o minimizar sus consecuencias
- + Aprendiendo del pasado Como resolvimos un problema similar?
- + Concediendonos tiempo extra (sobrar compromisos)
- + No sobre reaccionando El síndrome
- + No liquidando al mensajero creando aceptación de malas nuevas



Es Ud un Teleholic o un Teletisis?

- + Es uno de los desperdiciadoras mas comunes, pero a su vez
- + Es uno de los mas faciles de curar, una vez identificado
- + Muchos de los problemas tienen que ver con la naturaleza humana
- + *La mejor manera es bloqueando el ingreso de llamadas seleccionando el ingreso de llamadas*



Es Ud un Teleholic o un Teletisis?

- + LA CAUSA PRINCIPAL ES LA PRESUNCION DE LA LEGITIMIDAD DE LAS LLAMADAS
- + HAGA SELECCIONAR LAS LLAMADAS'



Pasos basicos del proceso de seleccion

- + **Administre o Maneje las llamadas** En lo posible su asistente o secretario toma las llamadas prepara el material para contestarlas toma la informacion etc
- + **Refiera las Llamadas** Si su asistente no puede manejarla la refiere a otra persona que pueda hacerlo de manera eficazmente.
- + **Posponga las Llamadas** Si la situacion no puede ser manejada solamente por Ud su asistente debe tratar de posponer la llamada tomando un mensaje para que se conteste mas tarde.

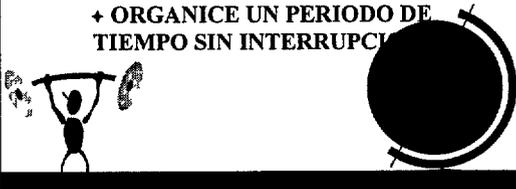


125

Pasos basicos del proceso de seleccion

+ Tome las Llamadas Rápídamente si la llamada reúne algunos requisitos predeterminados (VIP o de Emergencia) tome la llamada

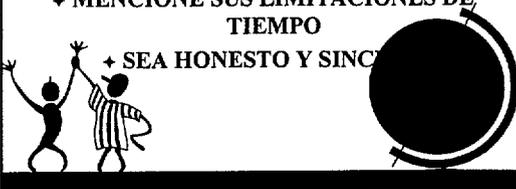
+ ORGANICE UN PERIODO DE TIEMPO SIN INTERRUCCION



+ Ayude a los que le cueste terminar una conversacion'

+ INDUZCA LA TERMINACION
+ MENCIONE SUS LIMITACIONES DE TIEMPO

+ SEA HONESTO Y SINCERO

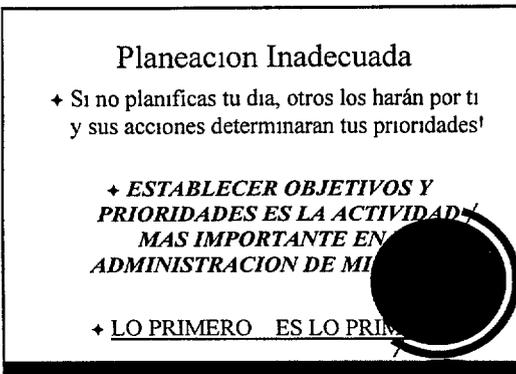


Planeacion Inadecuada

+ Si no planificas tu dia, otros los harán por ti y sus acciones determinaran tus prioridades'

+ ESTABLECER OBJETIVOS Y PRIORIDADES ES LA ACTIVIDAD MAS IMPORTANTE EN LA ADMINISTRACION DE MI TIEMPO

+ LO PRIMERO ES LO PRIMERO



El Plan Diario te

- ✦ Garantizar que tus tareas prioritarias se realicen!
- ✦ Guiar a determinar las prioridades de las tareas que aparezcan durante el día!
- ✦ Ayudará a resistir las interrupciones
- ✦ Ayudará a volver a tu tarea de las interrupciones



Un Sistema de Planificación

- ✦ **Objetivos** Personales y profesionales de mediano y largo plazo Includiendo un cronograma El progreso se mide mensualmente
- ✦ **Cronograma** Se fijan fechas de cumplimiento y control para los principales proyectos Se evalúa semanalmente
- ✦ **Plan Mensual** Se toma nota de las fechas de cumplimiento de los proyectos y de los objetivos en el mes conjuntamente con los planes de reuniones y compromisos conocidos



Un Sistema de Planificación

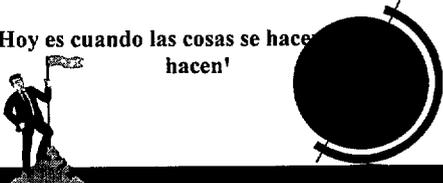
- ✦ **Registro de Contactos o Citas** Se registran los contactos y citas importantes del día
- ✦ **Plan Diario** Se lo prepara para toda una semana Las fechas de cumplimiento de los proyectos y de los objetivos que caen en la semana conjuntamente con los planes de viajes reuniones y compromisos conocidos se registran en el día correspondiente Cada día se divide en tres partes: objetivos compromisos o citas y asuntos que se deben hacer ese día



127

El Plan Diario

- ✦ En el Plan Diario todas las piezas ocupan su lugar
- ✦ Hoy es cuando las cosas se hacen hacen!



El Plan Diario

- ✦ Establezca Objetivos Las cosas esenciales que deben hacerse hoy! Sin falta! Prioritariamente!
- ✦ Asigne Horas A sus citas reuniones etc Deje espacios de tiempo para tareas específicas con su asistente para planear el día o la hora tranquila
- ✦ Liste las Tareas Las cosas que no quiere hacer tareas de baja prioridad que se desea se hagan
- ✦ Ajustese al Plan Por sobre todas las cosas



Beneficios del Plan Diario

- ✦ Reduce la necesidad de decidir a cada momento lo que se debe hacer luego
- ✦ Minimiza las interrupciones y mejora la calidad del trabajo Las prioridades y horas ayudan a rechazar las interrupciones
- ✦ Aumenta la productividad y la posibilidad de lograr los objetivos prioritarios En una hora se puede hacer lo que normalmente se haría en tres
- ✦ Reduce el síndrome del estar siempre ocupado los objetivos están visibles y no se los puede olvidar
- ✦ Reduce el síndrome reactivo Se adopta una actitud proactiva
- ✦ Reemplaza la gerencia de crisis con sentido medida que se logran las prioridades las crisis desaparecen



128

El que todo lo abarca o el Síndrome de Superniño/a!

♦ O la confianza absoluta de que si quiero Lo puedo!

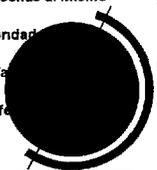
♦ Porque?

- Necesidad de logro
- Inseguridad
- El no saber no querer o no poder delegar
- Las estimaciones de tiempo no reales
- El no saber decir nó
- Los deseos irresistibles de agradar
- La falta de habilidad para organizarse
- El perfeccionismo



Como podriamos evitar el ataque del síndrome?

- ♦ Pare de tratar de convencerse de que trabaja mejor bajo presión
- ♦ Resista la necesidad de hacer lo que los otros no hacen Su trabajo es responsabilidad de ellos mismos
- ♦ No asuma que todas las cosas deben ser hechas al mismo tiempo
- ♦ Aprenda a identificar el trabajo de baja prioridad siempre que le sea posible
- ♦ Preguntese si parte del problema no sería factible para organizarse
- ♦ Pare de tratar de hacer todas las cosas perfectas Algunas no merecen el esfuerzo

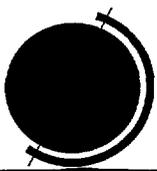


Visitantes Inoportunos?

+ HOLA TENES UN MINUTO ? SEGURO SIENTATE!!

♦ Porque?

- Queremos agradar
- Queremos sentirnos importantes
- Queremos ayudar
- Queremos sentirnos necesitados
- La política de puertas abiertas



+ Quienes pueden ser?

- Un amigo
- Un colega
- Un subordinado
- El Jefe
- Un Ejecutivo Superior
- Un Consultor
- Un directivo del Consejo de Administración



+ TODOS QUIEREN QUE PARE LO QUE HACIENDO Y LE PRESTE ATENCION

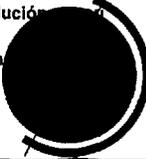
+ TODOS QUIEREN QUE CAMBIE LA DE SU TRABAJO A LA DE ELLOS



Pero Que le decimos a nuestro amigo?

- + Primero vea cual es el motivo de la interrupción
- + Segundo trate de fijar otra hora para hablar del tema
- + Tercero sugiera que trate el problema con alguna otra persona en mejor posición de contestarlo
- + Cuarto promueva que busque la solución a su cuenta
- + Quinto conteste la pregunta brevemente
- + Sexto Diga NO!

- + SEA HONESTO
- + SEA CORDIAL
- + SEA BREVE



Soluciones?

- + Primero su asistente o secretaria puede boquear o seleccionar a los visitantes (igual que con los telefonos)
- + Segundo organice las citas con sus subordinados
- + Tercero establezca la hora tranquila
- + Cuarto establezca un limite de tiempo para los visitantes
- + Quinto vaya Ud a la oficina del visitante con el proposito

- + PARESE
- + ESCONDASE



130

Delegacion ineficiente?

+ Asignacion y transferencia de autoridad, responsabilidad y poder

+ Naturaleza Humana

- Ego Yo lo puedo hacer mejor
- Ansiedad sobre los errores Si él se equivoca que hacer de nuevo
- Inercia Mejor continuo haciendo lo que
- Miedo de perder el control Mejor que no ese trabajo
- Deseos de Perfección Hacer las cosas bien que harías



Delegacion ineficiente?

+ Naturaleza Humana

- Falta de confianza en los demás Como puede confiar que el trabajo se hará correctamente?
- Falso sentido de la eficiencia Probablemente me tomará más tiempo enseñando que haciendolo yo mismo Yo puedo hacer lo mismo mejor y en menor tiempo



Pasos para una buena delegacion

- + Elija a la persona adecuada
- + Proporcione instrucciones claras
- + Asigne autoridad y poder proporcional a la responsabilidad
- + Haga seguimiento regular de la tarea asignada
- + Apoye y guie cuando sea necesario
- + Resista la delegacion invertida

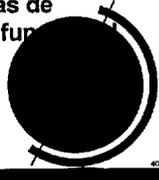
- + NO HAGA NADA QUE PUEDA DELEGAR
- + SU TRABAJO NO ES HACER SINO HACER QUE SE HAGAN



Carencia de Disciplina o Control

+ O INCONTINENCIA?

- + La disciplina es el atributo que hara que todas las tecnicas de administracion del tiempo funcione



Hace falta disciplina para

- + Trabajar hasta terminar
- + Trabajar cuando los amigos y colegas se divierten
- + Contenerse y no interrumpir
- + Cambiar de habitos

+ CAUSAS

- Salud deteriorada
- Fatiga mental
- Inconciencia del hábito
- Falta de prioridades y fechas de cumplimiento
- Inhabilidad para dar seguimiento
- Falta de objetivos exigentes



Que se puede hacer?

- + Convenzase de que es una persona organizada ordenada ya que tiene disciplina para hacer lo que tiene que hacer!

- Mantenga sus objetivos en un lugar visible
- + Fijese fechas de cumplimiento
- + Planifique sus actividades
- + Establezca prioridades
- + Haga buenas estimaciones del tiempo
- + Supervise el progreso de los trabajos
- + Prémiese a sí mismo
- + Escoja a un héroe como modelo
- + Acepte el trabajo como un desafio para superarlo
- + No acepte el casi
- + No se entregue



Es Ud el Sr SISI o Es incapaz de decir NO?

✦ Significa no tener la fortaleza Ni la altura para
NEGAR!

- ✦ Causas
- ✦ Timidez
- ✦ Deseos de Agradar
- ✦ Miedo de Ofender
- ✦ Necesidad de Aprobación
- ✦ Deseos de Ayudar
- ✦ Deseos de sentirse necesitado
- ✦ Deseos de sentirse importante
- ✦ Deseos de ser valioso
- ✦ No saber fijar límites
- ✦ Pérdida de vista de las prioridades



Cuatro pasos para decir No

- ✦ Escuche Asegurese de que entiende completamente lo que se le solicita
- ✦ Diga No Si se decide por la negativa hágalo con firmeza cortésmente No cree falsas expectativas con medias verdades
- ✦ De razones Si fuera apropiado de razones Esto aumenta su credibilidad
- ✦ Ofrezca Alternativas Demuestre su buena fé sugiriendo otras formas de satisfacer la solicitud



Las reuniones de trabajo

+ O

✦ LA PERDIDA DE TRABAJO EN LAS REUNIONES?

Salones de conferencia reuniones teatros salas oficinas
etc

- ✦ Razones verdaderas para mantener una reunión
 - Para coordinar acciones o intercambiar información
 - Para motivar al equipo de trabajo
 - Para discutir problemas regularmente
 - Para adoptar decisiones



123

Necesita realmente una reunion?

- + No podra lograr el mismo resultado con un memo o una llamada telefónica?
- + Esta convocando a una reunión por hábito o por costumbre o por necesidad?
- + Podría manejarse con una reunión bisemanal en vez de la semanal?
- + Es tiempo de eliminar un comité que ya cumplido con su misión?



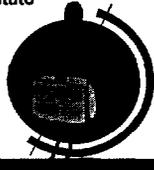
Planifique su reunion!

- + Prepare la Agenda Ponga limites a cada asunto asigne responsabilidades y distribuyalas por adelantado
- + Invite a la gente correcta en el momento correcto y en el lugar correcto
- + Comience a Tiempo
- + Deje ir a los participantes cuando ya no los necesite
- + Ajustese a la agenda
- + Mantenga el proceso de socialización a un mínimo
- + Permita las interrupciones desde el exterior solo en emergencias
- + En cada punto decida cuales serán los siguientes
Cómo y Cuando
- + Termine a Tiempo
- + Prepare y circule las actas de las reuniones



Como salirse de la reunion!

- Asista solamente el tiempo que le corresponda
- Útilice a su jefe como excusa
- Trate de decidir los asuntos sin asistir a la reunión
- Envie un memorandum como su sustituto



134

Personal inadecuado Insuficiente o no capacitado?

- Causas de la Insuficiencia
 - Falta de presupuesto
 - Achicamiento
 - No existe personal preparado para contratar
- Que hacer?
 - Enseñar técnicas de Administración del Tiempo
 - Trabajar en equipo
 - Tratar de convencer a la alta gerencia de la necesidad de mayor cantidad de personal
 - Preparar un programa de entrenamiento e inducción para el personal a ser contratado



Causas de la no preparacion

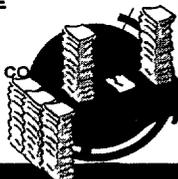
- Se cometo un error en la contratación
- Se cometo un error en el proceso de inducción
- Se promovio a una persona que no reunia los requisitos minimos
- Se contrato a una persona que no reunia los requisitos minimos por falta de presupuesto



Dejar las tareas sin terminar o terminar sin taeear

→ EL ARTE DE NO TERMINAR!

- SOÑANDO DESPIERTOS
 - TOMANDO CAFE
 - PASEANDO
 - VISITANDO
- PENSANDO EN OTRA CO



- EL ARTE DE TERMINAR!
-
- EL DON DE TERMINAR!
-
- LA COMPULSION DE NO DEJAR SIN TERMINAR

→ Estas personas tienen la habilidad de **PEGARSE** a una tarea hasta que esta terminada

→ Estas personas no toleran interrupciones

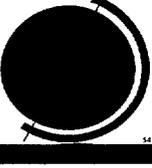


- ESTA CONECTADA A OTROS DESPERDICADORES
- FALTA DE AUTO DISCIPLINA
- INHABILIDAD PARA FIJARSE PRIORIDADES
 - INTERRUPCIONES
- DESORGANIZACION PERSONAL

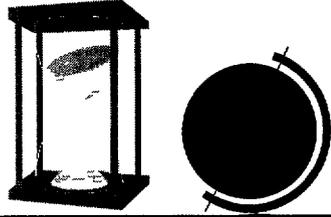


Soluciones Propuestas

- Prémiese a sí mismo cuando termine la tarea Y no antes
- Fijese fechas de cumpleaños realistas
- Mantengase centrado en sus prioridades
- Aprenda a anticipar problemas
- Prepare lo inesperado
- Mantenga su escritorio limpio



Administre bien todo el tiempo que le queda!



Es Ud Un Gerente De Crisis?

O HACE CRISIS COMO GERENTE?

CASI NUNCA	.	0
ALGUNAS VECES	.	1
LA MITAD DEL TIEMPO	:	2
GENERALMENTE		3
CASI SIEMPRE		4

		Puntaje
1	Anticipo las cosas que pueden ir mal y adopto medidas para prevenirlas o para limitar sus consecuencias	-----
2	Requiero informes de progreso regularmente sobre todos los asuntos importantes de manera que pueda identificar problemas y tomar acciones correctivas a tiempo	- - - - -
3	Cuando se fijan objetivos, examino las alternativas posibles para lograrlos, de manera a determinar cual podria ser la que mejor evite que una crisis se desarrolle	-- -----
4	Cuando administro una situacion de crisis, evito comprometer mis recursos por demas, al identificar quien y que cosas son realmente necesarios para solucionar la crisis	- - - - -
5	Despues de una crisis, pregunto a las personas involucradas lo que paso e identifico las acciones que deberian tomarse para prevenirla en el futuro	- - - - -
6	Construyo tiempos extras en mi dia que me permiten afrontar situaciones imprevistas	----- -
	TOTAL	- - - - -

REPITA LA PRUEBA CADA TRES MESES. EL MAYOR PUNTAJE IDENTIFICA AL BUEN GERENTE QUE ADMINISTRA BIEN LAS CRISIS. PROCURE AUMENTARLO EN CADA EVALUACIÓN TRIMESTRAL.

128

Las Interrupciones Telefónicas

ADMINISTRA UD. BIEN SUS LLAMADAS?

CASI NUNCA	:	0
ALGUNAS VECES	:	1
LA MITAD DEL TIEMPO	:	2
GENERALMENTE	:	3
CASI SIEMPRE	:	4

	Puntaje
1 Mis llamadas telefonicas son seleccionadas estrictamente	----- - -
2 Limito mis conversaciones con un controlador de tiempo en mi telefono, utilizo un reloj de arena, o mi asistente me recuerda el tiempo de la llamada	-- ----- -
3 Antes de aceptar una llamada, averiguo el proposito de la misma para determinar su importancia relativa	-- - - - - -
4 Antes de aceptar una llamada exploro soluciones alternativas, como por ejemplo, el nivel de esfuerzos que se hizo para solucionar el problema, la posibilidad de que otro la conteste, la posibilidad de que una postergacion resulte en beneficio para ambos y las consecuencias que podria traer la inaccion	- - - - - - -
5 Utilizo un contestador automatico, o un sistema que interrumpe la conversacion cuando creo que es apropiado	----- - -
TOTAL	----- - -

REPITA LA PRUEBA CADA TRES MESES EL MAYOR PUNTAJE IDENTIFICA A UN GERENTE QUE ADMINISTRA BIEN SUS LLAMADAS. PROCURE AUMENTARLO EN CADA EVALUACIÓN TRIMESTRAL.

La Planificación Inadecuada

UD. ... PLANIFICA O LO PLANIFICAN?

CASI NUNCA		0
ALGUNAS VECES	.	1
LA MITAD DEL TIEMPO		2
GENERALMENTE	:	3
CASI SIEMPRE	.	4

		Puntaje
1	Conozco los objetivos, prioridades y planes de mi organización	-----
2	Traduzco estos objetivos en objetivos mensuales, semanales y diarios	-----
3	Mantengo estos objetivos en lugar visible y mido mi progreso contra ellos	-----
4	Cuando tengo prioridades en conflicto, como cuando tengo interrupciones, me refiero a mis prioridades del día para tomar una decisión racional sobre la prioridad que debe tener preferencia	-----
5	Mi equipo de trabajo entiende las prioridades y acuerdo con ellas adecuadamente	-----
	TOTAL	-----

REPITA LA PRUEBA CADA TRES MESES EL MAYOR PUNTAJE IDENTIFICA A UN GERENTE QUE PLANIFICA Y CONTROLA EL USO DE SU TIEMPO PROCURE AUMENTARLO EN CADA EVALUACIÓN TRIMESTRAL

El Proponerse hacer demasiado o el que Todo lo Abarca

ES UD. SUPERNIÑA O SUPERNIÑO?

CASI NUNCA	·	0
ALGUNAS VECES	:	1
LA MITAD DEL TIEMPO	·	2
GENERALMENTE	:	3
CASI SIEMPRE	·	4

		Puntaje
1	Cuando me cuestiono sobre la sobrecarga en mi trabajo y acerca de la que afecta a algun miembro de mi equipo, primero miro la efectividad con la cual el miembro de mi equipo esta trabajando	-----
2	Practico decir no a las solicitudes de trabajo de bajo valor o inapropiadas	-----
3	No puedo decir no a mi jefe pero practico las tecnicas disponibles para afirmarme a mi mismo, siempre que sea posible	-----
4	Fijo tiempos realistas para cumplir mis tareas	_____
5	Quando me veo enfrentado con situaciones de sobrecarga laboral, examino mi organizacion personal y me aseguro de que yo no sea la causa del problema	-----
	TOTAL	-----

REPITA LA PRUEBA CADA TRES MESES EL MAYOR PUNTAJE IDENTIFICA A UN GERENTE QUE NO PADECE EL SÍNDROME PROCURE AUMENTARLO EN CADA EVALUACIÓN TRIMESTRAL

141

Visitantes Inoportunos

SABE UD. MANEJAR OSOS?

CASI NUNCA	.	0
ALGUNAS VECES	.	1
LA MITAD DEL TIEMPO	:	2
GENERALMENTE	.	3
CASI SIEMPRE		4

		Puntaje
1	Mis visitantes inoportunos son seleccionados efectivamente	-----
2	Siempre que me sea posible, termino mi trabajo antes de permitir interrupciones	-----
3	Limito el tiempo de las interrupciones siempre que sea posible solo o con la ayuda de mi secretaria,	-----
4	Antes de aceptar una interrupcion, pregunto la naturaleza del tema a discutir para determinar su prioridad yo mismo	-----
5	Antes de aceptar una interrupcion, exploro soluciones alternativas que esfuerzos ha hecho el visitante para solucionar el problema el mismo?, Quien otro podria ayudar igual o mejor?, Podriamos posponer la accion en beneficio de ambos?, Que pasaria si no se toma accion alguna?	-----
	TOTAL	-----

REPITA LA PRUEBA CADA TRES MESES EL MAYOR PUNTAJE IDENTIFICA A UN GERENTE QUE MANEJA BIEN A SUS VISITANTES INOPORTUNOS. PROCURE AUMENTARLO EN CADA EVALUACIÓN TRIMESTRAL.

142

Delegación Ineficiente

SABE UD. DELEGAR?

CASI NUNCA	.	0
ALGUNAS VECES	.	1
LA MITAD DEL TIEMPO	.	2
GENERALMENTE	:	3
CASI SIEMPRE	:	4

	Puntaje
1 Evaluo la relacion entre la persona y el trabajo a delegar	-----
2 Reconozco que delegar una tarea mas difícil que a lo que estaba acostumbrada la persona podria ser la mejor manera de entrenarla	-----
3 Para promover y fortalecer la motivacion, ofrezco apoyo y consejo, sin controlar demasiado	-----
4 Reconozco el tipo de delegacion revertida cuando la veo y me niego a permitirla	-----
5 Insisto en los informes de progresos regulares para todas las tareas delegadas para asegurarme que los problemas seran detectados a tiempo para corregirlos	-----
TOTAL	-----

REPITA LA PRUEBA CADA TRES MESES. EL MAYOR PUNTAJE IDENTIFICA A UN GERENTE QUE SABE DELEGAR PROCURE AUMENTARLO EN CADA EVALUACIÓN TRIMESTRAL

Carencia de Disciplina o Control

ES UD. INCONTINENTE?

CASI NUNCA	•	0
ALGUNAS VECES		1
LA MITAD DEL TIEMPO		2
GENERALMENTE	:	3
CASI SIEMPRE		4

		Puntaje
1	Desarrollo un plan cada dia con objetivos bien definidos y lo mantengo visible todo el tiempo	- - - - -
2	Fijo fechas de cumplimiento para los trabajos prioritarios para mi y para mi equipo de trabajo	- - - - -
3	Requiero informes de progreso regulares sobre todos los trabajos a los que fije fechas de cumplimiento	- - - - -
4	Reviso mi progreso alcanzado para lograr mis compromisos diarios	- - - - -
5	Me resisto a interrumpir a otros sobre asuntos que pueden esperar	- - - - -
	TOTAL	- - - - -

REPITA LA PRUEBA CADA TRES MESES. EL MAYOR PUNTAJE IDENTIFICA A UN GERENTE DISCIPLINADO Y QUE CONTROLA SU GERENCIA. PROCURE AUMENTARLO EN CADA EVALUACIÓN TRIMESTRAL.

144

No sabe decir No?

ES UD. EL SR. SISÍ?

CASI NUNCA	:	0
ALGUNAS VECES	:	1
LA MITAD DEL TIEMPO	·	2
GENERALMENTE	:	3
CASI SIEMPRE	·	4

		Puntaje
1	Cuando me piden que haga algo no razonable o un trabajo que otro debería hacer, soy capaz de decir no sin ofender	- - - - -
2	Estimulo a los miembros de mi equipo a responder a mis solicitudes no razonables señalándome como interferirían con otros trabajos mas importantes y a sugerir alternativas	- - - - -
3	Me mantengo alerta a las solicitudes que le hacen a miembros de mi equipo y los apoyo cuando dicen no	- - - - -
4	Reconozco que decir no a las interrupciones es muchas veces difícil pero practico las muchas alternativas que existen al Si automatico, cuando alguien me pide "un minuto"	- - - - -
5	Cuando digo Si sin pensar, reconozco que he cometido un error Inmediatamente corrijo el error al informarle a la persona que cometí un error y le ofrezco las causas del mismo	- - - - -
	TOTAL	- - - - -

REPITA LA PRUEBA CADA TRES MESES EL MAYOR PUNTAJE IDENTIFICA A UN GERENTE QUE SABE DECIR NO. PROCURE AUMENTARLO EN CADA EVALUACIÓN TRIMESTRAL.

Asistencia a las Reuniones
HÁGASE UN PRUEBA!

CASI NUNCA	·	0
ALGUNAS VECES	·	1
LA MITAD DEL TIEMPO	·	2
GENERALMENTE	:	3
CASI SIEMPRE	·	4

		Puntaje
1	No convoco a una reunion y me resisto a asistir a alguna que no tenga su objetivos bien establecidos	--- -----
2	Mis reuniones tienen agendas con limitaciones de tiempo para cada topico que se va a discutir	----- -
3	Mis reuniones comienzan y terminan a tiempo	----- -
4	Aquellos participantes no requeridos para toda la reunion solo asisten a la porcion que les afecta	- - - - -
5	Cuando surgen topicos que no estan en la agenda, sugiera incluirlos en la agenda para la proxima reunion para todos estemos preparados	-- ---- -
	TOTAL	-----

REPITA LA PRUEBA CADA TRES MESES EL MAYOR PUNTAJE IDENTIFICA A UN GERENTE QUE MANEJA Y CONTROLA SUS REUNIONES PROCURE AUMENTARLO EN CADA EVALUACIÓN TRIMESTRAL.

Personal Inadecuado o Insuficiente

HÁGASE OTRA PRUEBA SOBRE COMO MANEJA A SU PERSONAL!

CASI NUNCA	:	0
ALGUNAS VECES	:	1
LA MITAD DEL TIEMPO	:	2
GENERALMENTE	:	3
CASI SIEMPRE	:	4

		Puntaje
1	Para llenar las vacancias me aseguro cumplir con todos los pasos de contratacion, incluso los chequeos de referencias, entrevistas, etc	-----
2	Para llenar las vacancias me aseguro que exista una descripcion del puesto, que cuente con el perfil psicolaboral del mismo, y que califique a los candidatos contra estos parametros	- - - - -
3	Cuando no hay suficiente capacidad en el personal a contratar, recomiendo capacitacion adecuada para satisfacer el analisis de necesidad del puesto	-----
4	Me aseguro de que existe suficiente seguimiento despues del adiestramiento para asegurarme que los cambios requeridos en la conducta del candidato se han dado	-----
5	En situaciones de deficiencias aparente en la cantidad de personal disponible, primero chequeo la eficiencia con que el personal existente realiza su labor	-----
6	Para justificar nuevo personal desde el punto de vista de los costos, requiero un analisis del uso del tiempo para saber lo que haria el nuevo personal, a que costo, y que haria el personal existente con el tiempo liberado	-----
	TOTAL	-----

REPITA LA PRUEBA CADA TRES MESES EL MAYOR PUNTAJE IDENTIFICA A UN GERENTE QUE DOTA DE PERSONAL ADECUADO A SU ORGANIZACIÓN PROCURE AUMENTARLO EN CADA EVALUACIÓN TRIMESTRAL

Dejar las Tareas sin Terminar

O TERMINAR SIN....?

CASI NUNCA	=	0
ALGUNAS VECES	=	1
LA MITAD DEL TIEMPO	=	2
GENERALMENTE	=	3
CASI SIEMPRE	=	4

- 1 Cuando soy interrumpido en la mitad de una tarea, hago todos los esfuerzos posible para posponer o sugerir alternativas al que interrumpe para que pueda completar la misma? -----
 - 2 Cuando no es posible eliminar o posponer una interrupcion, dejo la tarea por terminar en manos de alguna persona que pueda hacerla o por lo menos de la manera en que pueda retomarla con el mimmo de esfuerzo cuando la interrupcion haya terminado -----
 - 3 Debido a que los escritorios desordenados y llenos de papeles proporcionan interrupciones constantes, practico dejarlo limpio, excepto por la tarea que estoy ejecutando -----
 - 4 Adopto medidas para controlar los ruidos y distracciones visuales en mi ambiente de trabajo -----
 - 5 Tengo planes para controlar las llamadas telefonicas, los visitantes inesperados, los papeles de trabajo y los practico -----
- TOTAL -----

REPITA LA PRUEBA CADA TRES MESES. EL MAYOR PUNTAJE IDENTIFICA A UN GERENTE QUE TERMINA LO QUE EMPIEZA PROCURE AUMENTARLO EN CADA EVALUACIÓN TRIMESTRAL

ACTIVIDADES LADRONAS DE MI TIEMPO

Constituye un gran problema para mí	A menudo es un gran problema	Raras veces es un gran problema
-------------------------------------	------------------------------	---------------------------------

Planeación

1 No se fijan objetivos			
2 No se cuenta con un horario diario			
3 Prioridades poco precisas o cambiantes			
4 Tareas inconclusas			
5 Gerencia de Crisis			
6 Restricciones sobre el uso del tiempo no autoimpuestas			
7 Objetivos demasiado ambiciosos Estimaciones de tiempo poco realistas			

Organización

8 Desorganización personal Escritorio desordenado			
9 Duplicación de esfuerzos			
10 Responsabilidad y autoridad no establecidas con precisión			
11 Muchos jefes			

Dirección

12 Deseo de hacerlo todo uno mismo			
13 Participación en aspectos rutinarios			
14 Delegación de funciones poco efectiva			
15 Falta de motivación			
16 Incapacidad para resolver conflictos			
17 Imposibilidad para adaptarse a los cambios			

109

Constituye un gran problema para mí A menudo es un gran problema Raras veces es un gran problema

Control

18 Interrupciones telefonicas			
19 Visitantes inesperados			
20 Falta de autodisciplina			
21 Demasiados intereses			
22 Errores o desempeño poco efectivo			
23 Incapacidad de decir "no"			
24 Inexistencia de patronos o informes de avances			
25 Informacion incompleta			

Comunicación

26 Juntas			
27 Comunicacion insuficiente, confusa o excesiva			
28 Incapacidad para escuchar			
29 Socializacion			

Toma de decisiones

30 Decisiones apresuradas			
31 Indecision y postergacion			
32 Carencia de datos			
33 Decision colectiva			
34 Perfeccionismo			

Solo para amas de casa

35 Planeacion deficiente de las compras diarias y quincenales			
36 Falta de planeacion de las comidas			

150

Constituye un gran problema para mi A menudo es un gran problema Raras veces es un gran problema

37 Realizacion de labores que podrian hacer los demas miembros de la familia			
38 Citas familiares (con el medico, para clases de musica, etc)			
39 Interrupciones de los niños			
40 Transporte de los niños			
41 Incapacidad de decir "no" a los ruegos insistentes			
42 Busqueda de objetos mal guardados			
43 Perfeccionismo			
44 Otros			



COMO USAR MEJOR EL TIEMPO QUE DISPONGO

INSTRUCTIVO PARA LLENAR

El primer paso para administrar efectivamente el tiempo es analizar la forma que se utiliza actualmente Para esto se requiere hacer un registro de 3 a 7 dias, cuando menos

Para que un registro? Se podría preguntar - Yo ya se en que utilizo mi tiempo Además, no tengo tiempo Hacer un registro no es acaso desperdiciar el tiempo? Sin un registro detallado no es posible saber en que utiliza su tiempo Las estimaciones de las personas respecto a cuanto tiempo utilizan en sus labores diarias, por lo general resultan ser sorprendentemente inexactas sobreestiman el tiempo gastado en unas actividades y subestiman el tiempo que pasan en otras Las personas tienden a justificar el trabajo arduo y a soslayar las tareas importantes

Sin un registro preciso se tiende a justificar la incapacidad de realizar las cosas "Hoy no pude hacer nada en la oficina por las llamadas telefonicas, las reuniones, porque el jefe estuvo entrando y saliendo cada hora" etc O "No fue mi culpa", "María se enfermo", "la lavadora se descompuso", "se me pasó el omnibus", etc Al llevar un registro preciso usted descubrira cuanto tiempo le roban factores externos tales como interrupciones telefónicas y cuanto tiempo desperdicia por su propia culpa Saber con exactitud, en vez de adivinar cuanto tiempo realmente requieren las cosas, le capacitara para planear mejor

Antes de llenar el registro, vea con que precision puede estimar en qué utiliza su tiempo La primera parte del formulario clasifica el tiempo en actividades personales, trabajo, familia, desarrollo personal, recreacion y tiempo libre Estas categorías principales estan subdivididas en actividades especificas, algunas de las cuales tambien estan clasificadas, mientras que otras usted debera ubicarlas en donde crea conveniente

La segunda parte del formulario contiene tres columnas En la primera anote como Ud estima que utiliza su tiempo en un día normal y en la tercera anote como le gustaria utilizarlo Por lo tanto, lo anotado en la tercera columna constituiran sus objetivos La segunda columna la debera llenar despues de haber terminado de llenar el Registro del Uso Diario del Tiempo

Saque copia de los formularios antes de llenarlos, para que no le falten El análisis lo haremos durante el curso

LA ESTIMACION DEL USO DE MI TIEMPO

PRIMERA PARTE

Actividades	
1	Individuales
a	Comer
b	Dormir
c	Vestirse
d	Transportarse al trabajo
e	Hogar/labores domesticas (especificar)

2	Trabajo
a	Tiempo que controlo Proyectos importantes Trabajo de rutina descanso

b	Tiempo que no controlo Interrupciones telefonicas Visitas inesperadas Reuniones El Jefe Los subordinados Trabajo de rutina Proyectos importantes

3	Tiempo que dedico a la familia
a	-----
b	-----
c	-----

- | | | | |
|---|------------------|---|-------|
| 4 | Autorrealizacion | a | ----- |
| | | b | ----- |
| | | c | ----- |
| 5 | Recreacion | a | ----- |
| | | b | ----- |
| | | c | ----- |
| 6 | Tiempo Libre | a | ----- |
| | | b | ----- |
| | | c | ----- |

Ayer es un cheque cancelado Mañana es un pagare Hoy es efectivo disponible 'Uselo'



154

EL REGISTRO DEL USO DIARIO DEL TIEMPO

Lleve un registro meticuloso y detallado de todas sus actividades por lo menos durante tres días en una semana. Si su trabajo es cíclico, y si ciertas tareas se realizan solamente en ciertos días, trate de llevarlo durante una semana.

- 1 Anote la fecha del día
- 2 Anote 4 metas (Tareas que se deben realizar). Fijese la hora de terminación para cada una.
- 3 Registre cada actividad a medida que el día avanza y durante todo el día. Cada vez que su atención se mueve de una cosa a otra, anote la actividad que interrumpe su tarea, no importa cuán trivial sea. De esta manera, anotará las interrupciones con su origen y sus razones. Proporcione detalles en la columna de comentarios. No cometa el error de anotarlas a intervalos fijos. Podría perder mucho de esta forma.

Sea bien específico al registrar cada actividad. Si por ejemplo, anotara que en un período de 10 minutos recibió "llamadas telefónicas" no podrá analizar al finalizar el día cuáles fueron necesarias y cuáles constituyeron pérdidas de tiempo.

Registre todo lo que le ocurra. No pase por alto ni siquiera "soñar despierto" o "socializar" aunque las mismas sean muy breves. De esta manera podremos determinar la cantidad de tiempo que se le escurre de entre las manos.

Sea honesto consigo mismo.

- 4 Registre el tiempo que utiliza en cada actividad.
- 5 Atribuya una prioridad a cada actividad, de esta manera, al finalizar el día podrá apreciar cuánto tiempo dedica a las actividades prioritarias. Puede utilizar la siguiente escala:
 - 1 = Actividad urgente e importante (se la debe realizar)
 - 2 = Actividad importante (se la debería realizar)
 - 3 = Actividad rutinaria (se la podría realizar o delegar)
 - 4 = Actividad que causa pérdida de tiempo (¿por qué la hice?)
- 6 En la columna de comentarios registre sus ideas de cómo se podría haber realizado la actividad de mejor manera. Anote sus comentarios a medida que vaya registrando sus actividades. De esta forma no se olvidará de nada.
- 7 Saque copia de los formularios antes de llenarlos, para que no le falten. El análisis lo haremos durante el curso.

ANALIZANDO EL REGISTRO DEL USO DEL TIEMPO

- 1 A que hora comenzastes con el objetivo numero uno? Hubieras podido comenzar antes? Hubo alguna cosa que te distrajo para completarlo? Podrias haber evitado la distraccion? Una vez distraído, pudisteis recuperarte enseguida para volver a tu objetivo numero uno?
- 2 Cual fue el periodo mas largo de tiempo no interrumpido? (No cuentes las comidas ni las reuniones)
- 3 Cual fue el período más productivo? Y el menos productivo?
- 4 En qué medida lograstes tus objetivos para el día? (Identifica el objetivo y el porcentaje de cumplimiento)
- 5 Has seguido un plan escrito basado en tus prioridades del dia?
- 6 Has hecho el trabajo correcto en el momento correcto?
- 7 Que hicistes que no deberias haber hecho? Podría haber sido delegado?
- 8 Como hubieras podido hacer lo que hicistes mas efectivamente? Con menos detalles? Menos complicado?
- 9 En relacion a las interrupciones Eran las interrupciones mas importantes que los trabajos que estabas haciendo en ese momento? Cuenta las interrupciones en cada categoria para identificar a las peores Telefono, Visitas, Crisis, Uno mismo, Su Asistente, Miembros del Equipo, Clientes, Reuniones muy largas, Reuniones no necesarias? Estas interrumpiendo a otros sin necesidad?
- 10 En relacion a sus contactos y comunicacion con los demas Son realmente importantes para justificar el esfuerzo? Toman mucho tiempo? Estas tratando con la persona indicada todas las veces? Eran ineficientes tus contactos porque te faltaron notas o apuntes tomados en reuniones previas o no tenias los puntos a los cuales dar seguimiento?
- 11 Cuanto tiempo utilizastes en manejar papeles? Podrias disminuir este tiempo siendo mas organizado? Te esta costando tiempo tu sistema de archivos?
- 12 Tienes un sistema eficiente de monitoreo de progreso de la ejecucion de proyectos? Tuyo y de las personas a quienes delegas tareas?
- 13 Utilizastes el tiempo de espera o viajando en forma productiva? Como podrías haberlo hecho?
- 14 Has tenido que rehacer tu trabajo debido a impaciencia o hastio?
- 15 Has utilizado tu tiempo proporcionalmente a tus prioridades?

CUALES SON MIS OBJETIVOS PERSONALES PARA ADMINISTRAR MEJOR MI TIEMPO

Individuales o Personales (Comer, dormir, vestirse, transporte al trabajo, Hogar/labores domésticas, etc)

Trabajo (Tiempo que controlo proyectos importantes, actualizar trabajos de rutina, descanso, etc , Tiempo que no controlo Interrupciones telefonicas, visitas inesperadas, reuniones, el jefe, los subordinados, trabajo de rutina, proyectos importantes, etc)

Familia (Conversar, compartir problemas y planes, paseos, etc)

Autorrealización Personal (Estudios, lectura, etc)

Recreación (Futbol, cine, teatro, lectura, vacaciones, pesca, turismo, etc)

Tiempo libre (Tiempo que puedo dedicar a cualquier cosa)

