



MICROENTERPRISE INNOVATION PROJECT (MICROSERVE)

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

**EVALUACIÓN PARCIAL DE LOS DOCUMENTOS PRESENTADOS POR LA
FUNDACIÓN PARA LA PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA
(PRODEM) PARA OBTENER LA LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO**

**Orden de Entrega No. 3
Orden de Trabajo No. 35**

**por:
Miguel A. Rivarola**

**Presentado a:
Oficial de Proyecto, Gabriela Santa Cruz
USAID/Bolivia**

**por:
Chemonics International Inc.**

Febrero 2000

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y ENTIDADES FINANCIERAS

**EVALUACIÓN PARCIAL DE LOS DOCUMENTOS PRESENTADOS POR
LA FUNDACIÓN PARA LA PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE LA
MICROEMPRESA (PRODEM)
PARA OBTENER LA LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO**

Preparado por
Abog. Miguel A. Rivarola, MBA
Chemonics International, Inc.

Febrero de 1999

EVALUACIÓN PARCIAL DE DOCUMENTOS
PRESENTADOS POR LA FUNDACIÓN PARA LA PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE LA
MICROEMPRESA (PRODEM) PARA OBTENER LA LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO

por

Miguel A. Rivarola

Febrero 2000

MicroServe Orden de Entrega: 3
Orden de Trabajo: 35

MICROENTERPRISE INNOVATION PROJECT (MICROSERVE)
Contract No. PCE-0406-I-00-5034-01
Oficial de Proyecto, Gabriela Santa Cruz
USAID/Bolivia

This work was supported by the U.S. Agency for International Development, through a buy-in to the MicroServe Indefinite Quantity Contract No. PCE-0406-I-5034-01, the prime contractor for which is Chemonics International Inc., 1133 20th Street, N.W., Washington, D.C. 20036
Tel. 202-955-3300; Fax 202-955-3400

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Página
Lista de Siglas y Abreviaturas	i
Presentación	iii
Resumen Ejecutivo	v
I. INTRODUCCIÓN	1
II. EVALUACIÓN DE LOS DOCUMENTOS PRESENTADOS	2
A. Metodología	2
B. Evaluación de Manuales	2
B1. Manual de Depósitos a Plazo Fijo	2
B2. Manual de Cajas de Ahorro	3
B3. Manual de Evaluación y Calificación de la Cartera de Crédito	4
B4. Manual de Políticas y Controles	4
B5. Manual de Auditoría Interna	4
B6. Manual de Organización y Funciones	5
B7. Manuales de Créditos Solidario e Individual	5
B8. Manual de Administración del Personal	5
B9. Manual de Liquidez, Tesorería, Caja e Inversiones	5
B10. Manual de Seguridad	5
B11. Manual de Informática y Computación	6
C. Grado de Cumplimiento de la Resolución 71/96	6
D. Opinión de Otorgar la Licencia de Funcionamiento	7
III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	7
IV. DOCUMENTOS Y PROCESOS REVISADOS	8
V. ANEXO 1 – Detalle de Revisión de Manuales	I-1
ANEXO 2 – Lista de Personas Entrevistadas	II-1

LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

DPF	Depósito a Plazo Fijo
DPFs	Depósitos a Plazo Fijo
FFP	Fondo Financiero Privado
FFPs	Fondos Financieros Privados
ONG	Organización No Gubernamental
ONGs	Organizaciones No Gubernamentales
PRODEM	Fundación para Promoción y Desarrollo de la Microempresa
SBEF	Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Presentación

Los objetivos de la consultoría fueron:

1. Realizar una revisión del segundo borrador del Manual de Evaluación de Solicitudes de Constitución y Funcionamiento de Fondos Financieros Privados Especializados en Microcrédito;
2. Efectuar una revisión de los documentos presentados por PRODEM para obtener la licencia de funcionamiento como Fondo Financiero Privado;
3. Llevar a cabo visitas de inspección para verificar el grado de implementación de los manuales y la capacidad gerencial instalada en la institución para aplicarlos; y
4. Realizar visitas de inspección para verificar el grado de implementación del sistema de información operativo y de gestión.

Los cambios efectuados en el segundo borrador del Manual de Evaluación de Solicitudes de Constitución y Funcionamiento se reflejarán directamente en el mismo. El manual se presentará por separado.

Este documento contiene un breve análisis de los documentos presentados por PRODEM para obtener su Licencia de Funcionamiento, así como conclusiones y recomendaciones sobre los mismos y sobre la obtención de la licencia.

Resumen Ejecutivo

En el último trimestre de 1998, la Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa (PRODEM), le presentó a la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras una solicitud de autorización para la constitución del FFP-PRODEM en concordancia con la Ley General de Bancos, el Decreto Supremo 24.000 y la Resolución No. 0071/96.

Después de que el gabinete hizo la revisión de la documentación presentada y de que PRODEM hubo cumplido con los otros requerimientos de la normativa, en junio de 1999, la SBEF le otorgó la Licencia de Funcionamiento.

Posteriormente, PRODEM presentó documentación adicional para obtener la Licencia de Operaciones.

La consultoría consistió en la revisión de parte de la documentación presentada y en dos breves visitas de inspección para aclarar dudas, verificar la aplicabilidad de la documentación y comprobar la capacidad gerencial institucional para poner en vigencia los manuales.

Los resultados de la lectura de los Manuales de Políticas y Procedimientos presentados y las visitas efectuadas fueron los siguientes:

En general, se deben revisar, compatibilizar y terminar los manuales de políticas y procedimientos. El sistema de información se encuentra en su última etapa de prueba. El sistema contable está en funcionamiento desde hace algún tiempo, así como el de manejo de cartera. El de ahorros está listo pero todavía no ha sido probado. El personal ha recibido capacitación para el manejo de los sistemas con excepción del sistema de captaciones. El personal técnico de la misma Superintendencia se encuentra evaluando la estructura, documentación, sistema de seguridad y capacidad de los mismos para producir la información que requiere la SBEF..

Una vez que se hayan satisfecho las observaciones presentadas, es nuestra opinión que la SBEF podría concederle la Licencia de Funcionamiento con Restricciones. La restricción se refiere a la limitación de realizar captaciones en forma amplia y generalizada. La Licencia podría autorizar operaciones de captaciones de depósitos a plazo fijo de personas jurídicas. La limitación deberá estar en vigencia hasta que PRODEM le demuestre a la SBEF que su personal ejecutivo superior y el operativo, así como sus sistemas de información, se encuentran en condiciones operativas satisfactorias.

Evaluación Parcial de Documentos Presentados por la Fundación PRODEM S.A. para Obtener la Licencia de Funcionamiento

I. Introducción

En abril de 1995, el Gobierno de Bolivia aprobó el Decreto Supremo No. 24.000 por el que reglamentó la constitución y funcionamiento de los Fondos Financieros Privados (FFPs)¹ como entidades financieras no bancarias. Los objetivos principales de los FFPs son la canalización de recursos a micro y pequeños prestatarios de los sectores productivo y comercial, el otorgamiento de créditos a personas naturales para la adquisición de bienes no perecederos y el otorgamiento de créditos prendarios.

A finales de 1998, la Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa (PRODEM) le presentó a la SBEF una solicitud de autorización para la constitución del FFP-Prodem, en concordancia con la Ley General de Bancos, el Decreto Supremo 24.000 y la Resolución No. 0071/96.

En junio de 1999, la SBEF le concedió al PRODEM la autorización para constituirse como Fondo Financiero Privado. Como consecuencia de ello, la institución presentó los documentos exigidos por la Resolución No. 0071/96 para obtener su Licencia de Funcionamiento.

Posteriormente, la SBEF solicitó asesoría a USAID/Bolivia para que bajo el Proyecto MicroServe, Chemonics International, Inc. la apoyara en la evaluación de los documentos presentados y en la formulación de recomendaciones sobre los pasos a seguir. Concomitantemente, la SBEF pretendía probar el Manual de Evaluación de Solicitudes de Constitución y Funcionamiento que se encontraba en la etapa de su última revisión.

Sin embargo, los objetivos sólo se lograron parcialmente debido al reducido tiempo (5 días) previstos para terminar de revisar el manual, introducir los cambios requeridos, estudiar los documentos presentados por PRODEM y efectuar una o varias visitas de inspección.

Se terminó de revisar el manual, pero su redacción final quedó aún pendiente. En relación con la evaluación de los documentos presentados por PRODEM, sólo fue parcial y se realizaron escasamente dos visitas de inspección: una a la oficina principal y otra a una de sus agencias (Gran Poder) en la Ciudad de La Paz.

A continuación presentamos el resultado de la consultoría.

¹ Entidades contempladas en el artículo 81 de la Ley de Bancos y Entidades Financieras.

II. EVALUACIÓN DE LOS DOCUMENTOS PRESENTADOS

A. Metodología

Los trabajos de consultoría se iniciaron el 13 de setiembre de 1999 en las oficinas de la SBEF. En primer término, se mantuvo una reunión con la Lic. Elizabeth Andrade, Analista de la División de Estudios y Normas, para discutir y aclarar el contenido y alcance de los términos de referencia y acordar un programa de trabajo. Los trabajos y las visitas fueron ejecutados conjuntamente con la Lic. Andrade.

Se escogieron y revisaron los principales manuales presentados por PRODEM. A saber: Depósito a Plazo Fijo, Caja de Ahorro, Evaluación y Calificación de Cartera de Crédito, Políticas y Controles, Auditoría Interna, Organización y Funciones, Crédito Solidario, Crédito Individual, Administración de Personal, Liquidez, Tesorería, Cajas e Inversiones, Seguridad, Informática y Computación. Posteriormente, se mantuvo una reunión con la Lic. Andrade en la que se analizaron las conclusiones emergentes de la revisión de cada manual individualmente y de todos en su conjunto. De igual manera, se planificaron las visitas de inspección a efectuar.

El jueves 16 en horas de la tarde, se efectuó la primera visita. En esa oportunidad se mantuvo una reunión con el equipo de la gerencia superior de la casa matriz en La Paz. Estuvieron presentes el Gerente de Administración y Finanzas, el Sub-Gerente de Administración y Finanzas, el Encargado del Manejo de Personal, la Contadora Nacional, el Auditor Interno, el Encargado Nacional de Informática, el Encargado Nacional de Desarrollo y Servicios, el Encargado Nacional de Captaciones y el Sub-Gerente de Operaciones. El Gerente General y el Gerente de Operaciones estuvieron ausentes en comisiones de trabajo.

El viernes 17 se llevó a cabo la visita a la Agencia Gran Poder y en horas de la tarde se volvió a la Oficina Principal para revisar el sistema de plazo fijo, de ahorros y de seguridad.

Posteriormente, se tuvo una reunión con la Lic. Andrade para intercambiar conclusiones y recomendaciones y acordar un Plan de Acción para los asuntos pendientes.

B. Evaluación de Manuales

El Anexo No. 1 contiene una descripción algo más detallada de lo que a continuación se señala.

B1. Manual de Depósitos a Plazo Fijo

El manual es esencialmente de procedimientos para el manejo de los depósitos a plazo fijo. Cuenta con muy pocas políticas que norman el funcionamiento de los mismos. Por ejemplo, faltarían políticas sobre el mercado objetivo, la concentración y vinculación de la cartera de clientes, la estructura de depósitos, depósitos de empleados, determinación de intereses y comisiones, entre otras. Como manual de procedimientos, no incluye los formularios a utilizar ni su destino final. Tampoco incluye los flujogramas de las operaciones.

Vale la pena mencionar aquí, algunos comentarios sobre el contenido del manual en sí: 1) Se utiliza demasiado el Departamento Legal de la Oficina Principal, sobre todo para los depósitos

de Personas Jurídicas. Esto puede volver burocráticos ciertos procesos; 2) Mucha responsabilidad recae sobre el Encargado de la Agencia que desde ahora no solamente tendrá que supervisar el funcionamiento de los aspectos administrativos, sino que intervendrá directamente en los procesos de crédito y captaciones. Esto podría traer consigo un retraso en los procesos y el rompimiento de algunas políticas de controles internos; 3) Cuando hay entrega de dinero a los clientes por devolución de depósitos o pago de intereses, no se menciona la firma de los mismos como prueba de haberlos recibido. 4) Es necesario compatibilizar los requisitos de especímenes y tarjetas de firmas de clientes para todas las cuentas establecidos por el Manual de Políticas y Controles; 5) Es necesario compatibilizar este manual con el de Organización y Funciones. Además, hay funciones incluidas en este manual que no están reflejadas en el de Organización y Funciones.

Todas estas observaciones se discutieron y aclararon en la reunión realizada en PRODEM con su equipo gerencial. El equipo aceptó todas y cada una de las observaciones y se comprometió a revisar el manual, compatibilizarlo y remitir una nueva copia a la SBEF.

Por último, se habló sobre la preparación del personal para manejar este tipo de cuentas y se llegó a la conclusión de que el mismo todavía no está preparado/capacitado. Además, el sistema de información de DPFs se encuentra en proceso de finalización e incorpora innovaciones tecnológicas que se deben incluir en el manual (como la identificación de clientes con sus huellas digitales, obviando la utilización de firmas y tarjetas de registro de firmas).

Con base en el manual que obra en la SBEF y en la visita de inspección que se efectuó, llegamos a la conclusión de que la institución aún no está preparada para manejar este tipo de depósitos. Si PRODEM corrige las limitaciones del manual, incorpora las políticas faltantes, capacita al personal y termina de probar su sistema de información a satisfacción de la SBEF, se le podría otorgar la Licencia de Funcionamiento en forma restringida para operar solamente en casa matriz con DPFs institucionales.

A medida que PRODEM vaya demostrando mayor y mejor conocimiento de la operatoria de los DPFs se le podrá ir extendiendo y ampliando la licencia.

B2. Manual de Cajas de Ahorro

Este manual aún no está terminado ni aprobado por las autoridades de la institución. Igual que en el caso anterior, tiene incompatibilidades con los demás manuales (especialmente con los de Organización y Funciones, Políticas y Controles y Auditoría Interna) y sufre de los mismos problemas que el Manual de Depósitos a Plazo Fijo, por lo que se pueden inferir las mismas conclusiones y recomendaciones.

Todas las observaciones se discutieron y analizaron con el equipo gerencial. Todas fueron aceptadas, con la salvedad de que PRODEM, como en el caso anterior, ya había hecho las correcciones e introducido las innovaciones tecnológicas derivadas principalmente del nuevo sistema de información. Sin embargo, estas correcciones e inclusiones no habían sido puestas en conocimiento de la SBEF.

Durante la visita de inspección se insistió en que PRODEM hiciera un alto en la marcha de sus actividades y desarrollo de nuevos sistemas para permitir que la SBEF hiciera una evaluación de su capacidad para iniciar operaciones. Se manifestó que la SBEF no podía otorgar la licencia si no contaba con los instrumentos requeridos por la normativa terminados y el personal capacitado.

B3. Manual de Evaluación y Calificación de la Cartera de Crédito

El manual responde a las necesidades de PRODEM y a la normativa en términos generales. Sin embargo, el contenido en particular debe ser posteriormente verificado por la Intendencia de Estudios y Normas.

Llamó la atención la inclusión de un Auditor de Control de Riesgo Crediticio a nivel del personal fijo, dependiendo del Auditor Interno y del Directorio. La ubicación de este personal no es compatible con las funciones detalladas en sus términos de referencia. De acuerdo al Manual de Auditoría Interna, el Auditor de Control de Riesgos depende de Auditoría Interna y en consecuencia es personal fijo. No debe tener funciones operativas.

PRODEM no tenía contratado aún a este personal por lo que no se pudo determinar su capacidad para llevar a cabo sus funciones. Por el mismo motivo, no se pudo verificar si el sistema de información produce los listados que establece el manual o no.

Se recomendó que PRODEM compatibilizara este manual con el de Organización y Funciones y con el de Auditoría Interna.

B4. Manual de Políticas y Controles

El manual está bien logrado. Sin embargo, queda pendiente, por ausencia del responsable de implementar el documento, verificar la capacidad de esta persona, así como la comprobación de la aplicabilidad de las políticas establecidas para la administración de créditos.

El manual debe ser compatibilizado con el de Organización y Funciones y con los otros manuales particulares a cada producto, servicio o actividad del Fondo Financiero Privado.

B5. Manual de Auditoría Interna

Este es un buen manual. En realidad, éste y el anterior son los dos mejores instrumentos elaborados por PRODEM para su presentación a la SBEF.

Sin embargo, por ausencia del Auditor Interno, no se pudo verificar la capacidad de esta persona para implementar el manual.

El manual debe ser compatibilizado con el de Organización y Funciones.

B6. Manual de Organización y Funciones

Del análisis efectuado, se pudo apreciar que el manual necesita ser “actualizado” en el sentido de que se lo debe compatibilizar con los otros manuales. Específicamente, con los dos de Captaciones (Plazo Fijo y Ahorros), Auditoría Interna, Políticas, Controles y Evaluación y Calificación de la Cartera de Créditos y con el de Administración de Personal.

Internamente, el manual debe ser revisado para ajustar el organigrama propuesto a las funciones y cargos de cada unidad ejecutiva, administrativa y/u operativa.

Algunas de las debilidades que se deben subsanar se refieren a la nomenclatura de cargos, funciones contempladas en los manuales de procedimientos que no se encuentran incluidas y cargos que no están desarrollados.

Además, a nuestra solicitud PRODEM se ofreció a proporcionar los perfiles psicolaborales de cada cargo que se contempla en el manual.

B7. Manual de Crédito Solidario y Manual de Crédito Individual

Estos dos manuales contienen todo lo suficiente y con el nivel adecuado de detalle para administrar la cartera de crédito. Los manuales no han sufrido cambios de fondo en relación con los que se revisaron anteriormente en oportunidad de la visita de inspección para el otorgamiento de la autorización de constitución.

B8. Manual de Administración del Personal

En general, el manual es adecuado y está bien hecho. No obstante, necesita ser compatibilizado con el de Organización y Funciones y con el de Procedimientos Administrativos y Operativos.

B9. Manual de Liquidez, Tesorería, Cajas e Inversiones

Al igual que en los casos anteriores, este manual necesita ser compatibilizado con los demás. Específicamente con el de Organización y Funciones. Por ejemplo, la selección de personal, la emisión y firma de contratos de trabajo, los requerimientos de personal, ascensos, transferencias, etc., no están bien desarrollados.

Las funciones del Comité de Activos y Pasivos necesitan ser revisadas para ajustarlas a las establecidas a nivel de Directorio y Gerentes. Por último, se deben ampliar las funciones de este comité para que incluyan específicamente tareas de administración de la liquidez con instrumentos adicionales a los flujos de caja y controles diarios de efectivo. Los calces y los movimientos de precios entre activos y pasivos monetarios deben ser monitoreados por este Comité y observados cuidadosamente por el Directorio y por el personal ejecutivo superior.

B10. Manual de Seguridad

Aparentemente, este manual no está terminado todavía. Aparte de las compatibilizaciones con los otros manuales, el tema de los seguros se anuncia pero no se desarrolla. Los demás temas

cubiertos en el manual: apertura, control y cierre de oficinas, manejo de bóveda/caja fuerte, alarmas y el personal de seguridad son adecuados.

Se solicitó al Gerente de Administración y Finanzas las pólizas de seguro respectivas y el informe de seguros requerido por la normativa. El Gerente manifestó que estaban en proceso final de negociación y que apenas estuvieran listos, tanto el informe como las pólizas, las remitirían a la SBEF.

B11. Manual de Informática y Computación

Todos los procesos informáticos están en proceso de revisión y de “terminación”. A nuestro requerimiento, la unidad de sistemas efectuó una breve presentación de los mismos. Por lo que se pudo apreciar, los sistemas arrojan los listados operativos necesarios para administrar tanto la cartera de préstamos como la de captaciones. Según información provista, la cartera de préstamos está siendo probada paralelamente en la Agencia Gran Poder, sin ninguna diferencia. El sistema contable también se encuentra en pleno funcionamiento, en tanto que el sistema de captaciones no se pudo probar todavía.

Un instrumento interesante que se implementará en todas las agencias es el de identificación personal mediante huellas dactilares. Una vez implementado, los clientes no necesitarán firmar sus documentos para que tengan validez y, lo que es aún mejor, el problema del analfabetismo en las zonas rurales quedará solucionado, por lo menos en lo que a PRODEM se refiere.

El nuevo sistema que se está probando cuenta con un generador de informes muy importante al momento de elaborar información para el manejo gerencial de la institución.

Por separado, la SBEF está efectuando una visita de inspección para verificar las estructuras del sistema, los documentos y manuales preparados, los sistemas de seguridad y la capacidad de generar toda la información requerida por la SBEF.

Es recomendable que PRODEM efectúe un corte en el proceso de mejoramiento y ajustes a sus sistemas para que la SBEF pueda emitir opinión sobre la adecuación o no de los mismos para iniciar operaciones. En este momento, ante cualquier pregunta y verificación, la respuesta que se obtiene es la de que se está en proceso de terminación y mejora.

C. Grado de Cumplimiento de la Resolución 71/96, Art. 10.

La consultoría consistió en la revisión de parte de la documentación presentada por PRODEM S.A. y en una breve visita de inspección para aclarar preguntas, verificar su aplicabilidad y comprobar la capacidad gerencial institucional para poner en vigencia los manuales. De igual manera, se fundamentó la evaluación que la SBEF debe hacer de dicha información y documentos a los efectos del cumplimiento del Artículo 12 de la Resolución 71/96.

En consecuencia, solo se verificó el grado de cumplimiento del inciso 9, del Artículo 10 de la Resolución 71/96.



En este sentido, la opinión y recomendaciones del consultor se encuentran incluidas en oportunidad del análisis de cada uno de los documentos revisados.

D. Opinión de Otorgar la Licencia de Constitución

Con base en las consideraciones que anteceden, es nuestra opinión que PRODEM debe completar y terminar la redacción de los manuales en la forma descrita. Además, debe capacitar a su personal para el manejo de depósitos. Dentro de las limitaciones de la visita de inspección que se efectuó y tomando en consideración solamente los temas y aspectos revisados, la SBEF podría otorgar una Licencia de Funcionamiento restringida. La restricción recaería para el manejo de las cuentas de captaciones. Se recomienda que la licencia sólo permita la operación de cuentas de depósito a plazo fijo institucional hasta que PRODEM demuestre su preparación para manejarlas adecuadamente; es decir que cuente con políticas, procedimientos y sistemas de información revisados, documentados y operativos y con personal entrenado y capacitado.

III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- A. El personal aún no está preparado para manejar captaciones, sobre todo, las cuentas de ahorro. Los manuales revisados no están listos, ni completos, ni tampoco lo está, el sistema de información. En principio, se le podría otorgar la licencia de funcionamiento para manejar solamente DPFs en casa matriz. A medida que PRODEM S.A. vaya demostrando mayor y mejor conocimiento de la operatoria se podrá ir extendiendo y ampliando la licencia a la captación de ahorros.
- B. PRODEM S.A. debería hacer un alto en el desarrollo de nuevos sistemas y productos para permitir a la SBEF una evaluación de su capacidad para iniciar operaciones. Durante las visitas se puso de manifiesto que la SBEF no podría otorgar la licencia si no contaba con los instrumentos requeridos por la normativa terminados y el personal capacitado. El continuo cambio y mejoramiento de los productos, sistemas y procesos está obstaculizando esta evaluación.
- C. El Manual de Evaluación y Calificación de la Cartera de Crédito responde a las necesidades y a la normativa en términos generales. No obstante, debe ser compatibilizado con el de Organización y Funciones y con el de Auditoría Interna. A la fecha de las visitas, la institución aún no había contratado al personal previsto en el manual por lo que no se pudo verificar su capacidad para llevar adelante sus funciones.
- D. Los Manuales de Políticas y Controles y de Auditoría Interna están bien logrados. No se pudo verificar la capacidad de los responsables de su implementación porque no se encontraban en la institución. Los manuales deben ser compatibilizados con el de Organización y Funciones y con los otros manuales particulares a cada producto.
- E. El Manual de Organización y Funciones necesita ser “actualizado” y “compatibilizado” con los otros manuales y con el organigrama administrativo. Se solicitó a PRODEM S.A. además, que incluya en el manual los perfiles psico-laborales del personal.
- F. Los Manuales de Crédito Solidario e Individual están bien logrados.

- G. El Manual de Administración de Personal es adecuado, aunque debe ser compatibilizado con el de Organización y Funciones.
- H. El Manual de Liquidez, Tesorería, Cajas e Inversiones debe ser mejorado y compatibilizado con el de Organización y Funciones. Las funciones del Comité de Activos y Pasivos deben ser ampliadas.
- I. El Manual de Seguridad no está terminado ni compatibilizado con los otros manuales. PRODEM S.A. no contaba todavía con las pólizas de seguros ni con el informe de seguros requerido por la normativa.
- J. Todos los procesos informáticos están en proceso de revisión y de “terminación”. Los sistemas arrojan los listados operativos necesarios para administrar tanto la cartera de préstamo como la de captaciones. El sistema contable está en funcionamiento y el sistema de préstamos está funcionando sin diferencias. El sistema de ahorros aún no está probado. Por separado, la SBEF está efectuando una visita de inspección para verificar las estructuras del sistema, los documentos y manuales preparados, los sistemas de seguridad y la capacidad de generar toda la información requerida por la SBEF.

IV. DOCUMENTOS Y PROCESOS REVISADOS

- A. Manual de Depósitos a Plazo Fijo – Procesos en Oficinas Regionales y Agencias.
- B. Manual de Cajas de Ahorros – Procesos en Oficinas Regionales y Agencias.
- C. Manual de Evaluación y Calificación de la Cartera de Crédito.
- D. Manual de Políticas y Controles.
- E. Manual de Auditoría.
- F. Manual de Organización y Funciones.
- G. Manuales de Créditos Solidarios e Individuales – Procesos en Oficinas Regionales y Agencias.
- H. Manual de Administración del Personal – Procesos en el Departamento de Administración – Oficina Nacional.
- I. Manual de Liquidez, Tesorería, Cajas e Inversiones – Procesos en Oficina Nacional, Regionales y Agencias
- J. Manual de Seguridad – Procesos en Oficinas Nacional, Regionales y Agencias
- K. Manual de Informática y Computación.

15

L. Manual de Contabilidad.

M. Resolución No. 71/96.

ANEXO 1

Detalle de Revisión de Manuales

ANEXO 1

Detalle de Revisión de Manuales

Manuales de Captaciones Procesos en Oficinas Nacional, Regionales y Agencias

1.1 Manual de Depósitos a Plazo Fijo

Fecha: 1 de junio de 1999

Comentarios

1. El documento es de procedimientos para el manejo de los depósitos a plazo fijo. Cuenta con muy pocas políticas que normarán el funcionamiento del producto: mercado, concentración, vinculación, estructura de depósitos, depósitos de empleados, calces, etc.
2. No incluye una copia de los formularios a utilizar.
3. No incluye flujograma de cada uno de los procesos.
4. Hay mucha utilización del departamento legal para verificación de la validez de documentos. No sé todavía si cada oficina contará con su propio asesor legal. De lo contrario el proceso se puede volver lento para los clientes.
5. Cuando hay entrega de dinero a los clientes por devolución de los depósitos o intereses ganados, no se menciona la firma de los mismos en prueba de haberlos recibidos.
6. ¿Está muy involucrado el encargado de agencia en todo el proceso? ¿Cuanto personal contará cada oficina que maneje los depósitos a plazo fijo?
7. Si los procesos son diferentes en las oficinas nacional, regionales y agencias, ¿tendrían que separarse para mejor uso y manejo de los manuales?
8. ¿Políticas y procedimientos para el establecimiento de intereses?
9. ¿Programa de implementación del producto? ¿Dónde y cuándo?
10. Compatibilizar el requerimiento de especímenes de firmas de clientes para todas las cuentas y tarjetas de firmas, establecido por el Manual de Políticas y Controles (página 57) con lo establecido en este manual.

Manuales de Captaciones Procesos en Oficinas Regionales y Agencias

1.1 Manual de Caja de Ahorro

Fecha: 1 de junio de 1999

Comentarios

1. Los procesos se encuentran en estado de “para aprobación”.
2. No tiene una sección de definiciones como en el caso anterior.
3. En la Sección Descripción General del Producto, el Producto 01 – Caja de Ahorro Proceso de Apertura – Cuenta de Persona Natural - Transacción AP1 tiene 10 Actividades, en tanto que el desarrollo de este proceso cuenta con 13 actividades.
4. ¿Porqué se recupera el formulario Términos y Condiciones? No está firmada en el caso de personas naturales.
5. ¿Hay registros de firmas?
6. No incluye una copia de los formularios a utilizar.
7. No incluye flujograma de cada uno de los procesos
8. Hay mucha utilización del departamento legal para verificación de la validez de documentos. No sé todavía si cada oficina contará con su propio asesor legal. De lo contrario el proceso se puede volver lento para los clientes.
9. ¿Está muy involucrado el encargado de agencia en todo el proceso? ¿Cuanto personal contará cada oficina que maneje los depósitos a plazo fijo?
10. Si los procesos son diferentes en las oficinas nacional, regionales y agencias, ¿tendrían que separarse para mejor uso y manejo de los manuales?
11. La carga de datos de la libreta de ahorro debe ser automática. ¿Toda la información ya está en el sistema, para qué cargarla de nuevo?
12. Verificar el proceso de alta y baja de nuevos firmantes, tanto de personas naturales como de personas jurídicas. ¿Cómo y en qué momento se elimina las firmas autorizadas de los registros en caso de baja?
13. ¿Porqué el cliente debe llenar una papeleta de depósito cuando no trae su libreta de ahorro, o cuando deposita con cheque de gerencia o visado de banco? ¿Acaso el sistema no imprime el comprobante de depósito?

14. Es peligroso verificar las firmas contras las que obran en las libretas de ahorro.
15. Es necesario llenar los formularios de ASOBAN cuando el FFP efectúa una entrega de dinero en efectivo de la Caja de Ahorro por más de US\$10.000.
16. ¿Es necesario todo el proceso establecido para el caso de extravío y nueva emisión de libreta de ahorro?
17. Políticas y procedimientos para el establecimiento de intereses?
18. Programa de implementación del producto? ¿Dónde y cuándo?
19. Compatibilizar el requerimiento de especímenes de firmas de clientes para todas las cuentas y tarjetas de firmas, establecido por el Manual de Políticas y Controles (página 57) con lo establecido en este manual.

Manuales de Auditoría y Control Financiero

1.1 Manual de Evaluación y Calificación de la Cartera de Créditos

Fecha: 1 de junio de 1999

Comentarios

1. Durante la visita se debe conversar con el Auditor de control de riesgo crediticio y con el encargado de central de riesgos sobre el grado de conocimiento del manual para su aplicación.
2. Durante la visita se debe verificar que el sistema produce los listados que establece el manual.
3. Además, se debe verificar que el manual se ajusta a la normativa de la SBEF.
4. Existen unos pocos interrogantes: ¿Se deben calificar necesariamente a todos los créditos mayores de US\$10.000? ¿Cuál es la diferencia entre aquellos prestatarios con endeudamiento igual o mayor a US\$5.000 y US\$10.000? El Anexo 4 habla de un endeudamiento mayor a US\$3.000.
5. ¿Estaba el auditor de control de riesgo crediticio contemplado en el estudio de factibilidad?
6. No está muy claro en el manual si la evaluación y calificación de la cartera lo efectuará el Comité de Activos y Pasivos o el auditor de control de riesgos crediticios. Si este empleado que depende del auditor interno, es el responsable, entonces existe un aparente conflicto entre este manual y el de auditoría interna. El auditor interno, de acuerdo a este último manual, no debe revisar previamente las operaciones propuestas, aprobar o poner visto bueno en documentos, efectuar o tomar parte en operaciones de líneas, diseñar, implantar y operar sistemas, entre otros. (Ver Funciones del Personal). El Manual de Auditoría Interna establece que el auditor de control de riesgos crediticios forma parte de la unidad de auditoría interna.

Manuales de Auditoría y Control Interno

7.1 Manual de Políticas y Controles

Fecha: 1 de junio de 1999

Comentarios

1. Comprobar la aplicabilidad de las políticas de administración de créditos.
2. Comprobar el conocimiento de las personas en las áreas claves.
3. Verificar compatibilidad del manual con los otros manuales particulares a cada producto, servicio o actividad del fondo.
4. Buen manual.

Manuales de Auditoría y Control Interno

7.2 Manual de Auditoría Interna

Fecha: 1 de junio de 1999

Comentarios

1. El documento está correcto. Aparenta que fue contratada su elaboración. Los programas de trabajo propuestos inicialmente son adecuados.
2. Durante la visita habría que verificar si el auditor interno conoce su manual así como los demás.
3. Buen manual.

Manuales Organizativos

4.2 Manual de Organización y Funciones

1 de junio de 1999

Comentarios

1. Compatibilizar con el Manual de Auditoría Interna, Manual de Políticas y Controles y el Manual de Evaluación y Calificación de la Cartera de Créditos. Compatibilizar organigrama con cuerpo del manual.
2. No contiene los perfiles de los cargos
3. No se establece específicamente quien es el responsable de los procesos de selección, reclutamiento y contratación del personal. Hay conflicto con el Manual de Administración del

Personal (Ingreso de Personal, que insinúa que lo hace el departamento de Desarrollo Organizacional)

4. Compatibilizar funciones y responsabilidades del encargado de agencias con las establecidas en los Manuales de Captaciones.

5. ¿No se establece quien hace el análisis de los créditos? Más bien esto surge de los Manuales de Créditos.

**Manuales de Colocaciones
Procesos en Oficinas Regionales y Agencias**

2.1 Manual De Crédito Solidario

2.2 Manual De Crédito Individual

Fecha: 1 de junio de 1999

Comentarios

1. Premio al moroso: días de pagos, pagos parciales.
2. Circular 284/98, artículo 19, ¿desde cuándo se considera un crédito moroso?
3. ¿Los grupos son de 3 a 6 o de 4 a 6 personas? (II. Garantías Solidarias y Anexo B-E)
4. Es la misma tecnología de crédito verificada anteriormente. No hay nada que añadir.

**Manuales Administrativos
Procesos en el Departamento de Administración – Oficina Nacional**

2.1 Manual de Administración de Personal

Fecha: 1 de junio de 1999

Comentarios

1. Compatibilizar este manual con el de Organización y Funciones. Temas: selección de personal, emisión y firma de contratos de trabajo, requerimientos de personal, ascensos, transferencias, salarios, etc.
2. ¿Porqué en algunos casos el que actualiza el sistema es el encargado de administración y en otros el asistente?
3. En general, el manual está bien. Solo hay que compatibilizarlo con los otros.

**Manuales Contables Financieros
Procesos en Oficina Nacional, Regionales y Agencias**

6.1 Manual De Liquidez, Tesorería, Cajas e Inversiones

Comentarios

1. Compatibilizar funciones con el Manual de Organización y Funciones. ¿Quién hace el trabajo a nivel de agencia, departamento, regional? No hay un encargado de administración y finanzas a nivel regional en el Manual de Organización. En el Manual de Organización no están desarrolladas las tareas del asistente de finanzas.
2. ¿Qué sucede cuando hay oficinas departamentales?
3. Compatibilizar las funciones de aprobación del Comité Activos y Pasivos con las de los gerentes y directorio.
4. El manual hace hincapié en el flujo de caja y en el control diario para administrar la liquidez. Sin embargo, no menciona el calce entre activos y pasivos monetarios ni los calces entre precios de activos y pasivos monetarios. Tareas básicas en finanzas y en el Comité ALCO.
5. Compatibilizar procesos y responsabilidades con el Manual de Organización.
6. Por lo demás, en lo que contiene, el manual está bien.

Manuales Contables Financieros

6.2 Manual de Contabilidad

Fecha: 1 de junio de 1999-09-15

Comentarios

Omito opinar sobre este manual.

Manuales Administrativos

Procesos en Oficinas Nacional, Regionales y Agencias

5.6 Manual de Seguridad

Fecha: 1 de junio de 1999-09-15

Comentarios

1. Compatibilizar funciones del encargado de agencias con las contenidas en el Manual de Organización.
2. El manual anuncia el tratamiento de pólizas de seguro, pero no lo desarrolla.

3. Los temas de seguridad desarrollados: Apertura, Control y Cierre de Oficinas, Manejo de Bóveda/Caja Fuerte, Alarmas y el Personal de Seguridad son adecuados.

Manual de Informática y Computación

Fecha: 1 de junio de 1999

Comentarios

1. Compatibilizar este manual con el de Organización y Funciones, incluyendo la estructura prevista en este manual con sus respectivos cargos.

ANEXO 2

Lista de Personas Entrevistadas

ANEXO 2

Lista de Personas Entrevistadas

- A. Gabriela Zalazar de Santacruz – USAID/Bolivia – Coordinadora del proyecto MicroServe.
- B. Marcelo Mallea Castillo – Gerente Administrativo y de Finanzas – PRODEM S.A.
- C. Fernando Anker A. – Presidente Comité Impulsor FFP PRODEM S.A.
- D. Felix Choque Limachi – Encargado de Agencia – PRODEM S.A.
- E. Juan Carlos Ditmeyer P. – Gerente General – Wiñay Pacha, Informática.
- F. Victor Céspedes – Sub Gerente de Administración y Finanzas – PRODEM S.A.
- G. Carlos Arias – Encargado de Manejo del Personal – PRODEM S.A.
- H. Miriam Silva – Contadora Nacional – PRODEM S.A.
- I. Gonzalo Tejano Pinto – Encargado Nacional de Desarrollo y Servicios – PRODEM S.A.
- J. Johny Carrido – Sub Gerente de Operaciones – PRODEM S.A.
- K. Rodrigo Orihuela – Encargado Nacional de Captaciones – PRO-DEM S.A.
- L. Efraím Camacho – Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras – Intendente de Estudios y Normas.
- M. Hans Hassenteufel – Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras – Analista.
- N. Silvia Palacios – Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras - Supervisor Financiero.
- O. Elizabeth Andrade- Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras - Analista.