



MICROENTERPRISE INNOVATION PROJECT - MICROSERVE

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

Delivery Order No. 3

Task Order No. 14

**PROMUJER: SISTEMA DE AUDITORÍA DE CAMPO
USAID/BOLIVIA**

By: Arelis Gomez

**Submitted to:
Gabriela Santa Cruz, Project Officer
U.S. Agency for International Development
Washington, D.C.**

**Submitted by:
Chemonics International Inc.**

December 2000

PROMUJER: SISTEMA DE AUDITORÍA DE CAMPO

by

Arelis Gomez

MicroServe Delivery Order: 3
Task Order: 14

MICROENTERPRISE INNOVATION PROJECT (MICROSERVE)
Contract No. PCE-0406-I-00-5034-01

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

PROMUJER
SISTEMA DE AUDITORÍA DE CAMPO

INDICE DE CONTENIDO

SECCION I Sistema de Auditoría de Campo	I-1
A. Objetivos	I-1
B. Descripción del Sistema	I-1
C. Reportes	I-3
D. Lista de Cambios que deben ser introducidos al Manual de Procedimiento del Programa de Crédito	
SECCION II Sistema de Incentivos: Personal de Campo y Administrativo	II-1
1. Introducción	II-1
2. Objetivos	II-1
3. Descripción y Políticas	II-1
4. Anexos para el Sistema de Incentivos	
SECCION III Sistema de Supervisión a Promotores	III-1
A. Objetivos	III-1
B. Descripción	III-1
C. Sistema de Calificación	III-1
D. Responsable de la Supervisión	III-2
E. Otras Consideraciones	III-2
F. Modulos del Sistema de Supervisión a Promotores	III-3
SECTION IV Inspector de Campo - Descripción del Puesto	IV-1
A. Descripción de Funciones	IV-1
B. A Nivel de Inspección de Campo	IV-1
C. Ubicación Organizativa	IV-3
D. Nivel de Autoridad	IV-4
E. Grado de Responsabilidad	IV-4
F. Requisitos	IV-4
ANEXOS	

SECCIÓN I

Sistema de Auditoría de Campo

A. Objetivos

El objetivo principal del sistema de auditoría de campo es velar por el correcto manejo y utilización de los recursos para crédito de PROMUJER, específicamente el cumplimiento con los procesos de solicitud, análisis, aprobación, desembolso y recuperación del crédito, así como su registro.

B. Descripción del Sistema

El Sistema de Auditoría de Campo está comprendido por una serie de formatos de recolección de información (en forma numérica y listas de chequeo) y presentación de informes que permiten detectar problemas de fraude y/o, incumplimiento de procedimientos, así como necesidades de capacitación, del personal y asociaciones, modificaciones a manuales operativos, entre otros (gráfico 1). En este sentido, el sistema cubre los siguientes niveles operativos;

- Asociaciones comunales
- Centro Focal:
 - Asistente de Crédito
 - Educador
- Oficina Regional

La auditoría tiene tres herramientas principales: (1) Arqueos de Caja a las Asociaciones; (2) Lista de Chequeo de Cumplimiento con procedimientos de Crédito; y (3) Hoja de Auditoría.

B1. Arqueos de Caja

Los Arqueos de Caja están orientados a conciliar el efectivo en Caja y bancos de las asociaciones con los registros de entradas y salidas. Buscan también controlar la calidad de las cifras registradas por la Junta Directiva, así como los cumplimientos de las políticas relativas a los depósitos de efectivo de las cuentas externa e interna.

Los arqueos de Caja serían realizados por la Asistente de Crédito utilizando para ello la información contenida en el Registro de Entradas y Salidas (anexo 1) y la Planilla de Pagos Individuales (manual PROMUJER). Al final de cada reunión, la Asistente (y una socia) efectuarán tres verificaciones:

- Nuevo balance de efectivo al final de la reunión,
- Fechas y montos de los depósitos y/o retiros a las Cuentas Externa e Interna de la Asociación

- Pagos individuales de las socias según efectuados por las socias y según registrados por la Jefa de Grupo (muestra de un grupo solidario por semana).

La Asistente registrará el resultado del arqueo en su Hoja de Informe de Arqueos (anexo 1) que presentará mensualmente al Educador. El instructivo para los Arqueos de Caja se presenta en el anexo 1 de este documento.

B2. Lista de Chequeo de Cumplimiento con Procedimientos de Crédito

La lista de Chequeo de cumplimiento de procedimientos (anexo 2), es una herramienta de revisión rápida de procedimientos de crédito y constituye la parte A de la Hoja de Auditoría de Campo. La misma cubre los siguientes aspectos:

- a) Revisión de las carpetas (si están completas)
- b) Cumplimiento con procedimientos (información y firmas necesarias, términos y condiciones...)
 - Solicitud de Crédito
 - Análisis y aprobación de la solicitud
 - Desembolso
 - Recuperación
 - Ahorro
 - Repartición de ganancias
- c) Calidad de la información y registros (contratos de prestamos, recibos de desembolso, cheques, ordenes de pago, planillas de pagos individuales, autorizaciones de cheques):
 - Coincidencia de nombres y firmas
 - Coincidencia de montos
 - Actualización de domicilios
 - Existencia de socias.
 - Calidad de los arqueos de caja efectuados por los asistentes de crédito
 - Calidad de las auditorías efectuadas por los Educadores
 - Calidad de las auditorías efectuadas por las Regionales

La lista de chequeo puede ser llenada por Educadores (en calidad de supervisores de las asistentes de crédito), personal de la oficina regional y personal de la Oficina Central en forma conjunta o separada a la Hoja de Auditoría. Los Educadores deberán aplicarla de forma completa (Lista de Chequeo más Hoja de Auditoría) al menos una vez por ciclo por asociación. Las oficinas regionales (administrador contable o gerente) realizarán una por centro focal por cuatrimestre basándose en una muestra de cinco asociaciones. La muestra deberá incluir asociaciones auditadas por el Educador del Centro a fin de corroborar la calidad de la información presentada por estos. La Oficina Central realizará como mínimo una auditoría de campo por Oficina Regional por cuatrimestre, tomando como base una muestra representativa de asociaciones de los diferentes centros focales no menor a un 5% del total. El instructivo para aplicar la lista de chequeo se presenta en el anexo 2 de este documento.

La lista de chequeo contiene además un listado de señales de peligro o banderas rojas que representan situaciones indicativas de potenciales problemas de fraude.

B3. Hoja de Auditoría

La Hoja de Auditoría es la herramienta principal de toma de datos y verificación de cifras. Consta de tres partes principales: (1) Datos generales Centro Focal; (2) Revisión de Datos según archivos, (3) Revisión de datos según visita a asociación (anexo 3).

Los datos generales del Centro Focal recogen la información sobre tamaño y situación del centro en términos de cartera, mora, número de asociaciones y número de socias. Esta información puede ser correlacionada con los resultados de la auditoría (por ejemplo fraude y mora). La Parte 2 o Revisión de Datos según archivos, permite realizar una auditoría de las asociaciones tomando como base la documentación en los archivos de cada asociación, mantenidos en el Centro Focal. Esta revisión tiene el propósito de (b) auditar asociaciones que no están reunidas el día de la visita al centro, (c) corroborar la calidad de los arqueos de caja (Asistentes de Crédito) y Auditorías (Educadores y Regionales).

La Parte 3 o Revisión de datos según visitas de a asociaciones tiene el propósito de cruzar los datos en registros con la información que las socias directa y verbalmente pueden proveer sobre la situación de sus saldos y el manejo de la Asociación. Tiene el propósito además de verificar la existencia de las socias y de las asociaciones. La Parte 1 debe ser llenada en todas las instancias de auditorías según partes 2 o 3. No obstante, deberá realizarse una auditoría según visita a asociaciones (parte 3) por ciclo por asociación. Aquellas asociaciones que revelan auditorías “limpias” durante tres ciclos consecutivos pueden ser auditadas (a través de visitas) una vez cada dos ciclos). Todas las auditorías basadas en visitas deberán ser complementadas con la Lista de Chequeo. El instructivo a ser utilizado en la aplicación de la Hoja de Auditoría se presenta como anexo 3 de este documento.

C. Reportes

La Asistente de Crédito presentará al Educador un informe resumen mensual sobre los arqueos de caja practicados en el mes siguiendo formato para Informe Arqueos de Caja presentado en el anexo 4. El informe tiene un formato simple que le permitirá a la Asistente un llenado rápido.

El Educador presentará, a su vez, un informe mensual a la Dirección Regional, según formato anexo 4, que comprende dos partes. La parte primera contiene un resumen de los arqueos de caja efectuados por las asistentes de crédito a su cargo. La segunda parte contiene un informe resumen de las auditorías que ha realizado durante el mes.

La Dirección Regional presentará a la Oficina Central (Gerente Financiero hasta ser nombrado el auditor interno) un informe resumen mensual de las auditorías del mes (según formato anexo 4). El informe de la Dirección Regional consistirá de tres partes principales. La primera parte es un resumen de los arqueos de caja realizados en el mes por las asistentes de crédito de la Regional. La segunda parte consiste en un resumen de los resultados de las auditorías realizadas por los educadores de la Regional. La tercera parte contiene un resumen de los resultados de las auditorías y verificaciones practicadas por la oficina misma.

D. Lista de Cambios que Deben Ser Introducidos al Manual de Procedimientos del Programa de Crédito

1. Nombrar una Vicetesorera para manejar Registro de entradas y salidas. Esta vicetesorera se entrenara para reemplazar a la tesorera en la próxima rotación de junta directiva.
2. Autorización escrita, por parte de la Dirección Regional, para la obtención de prestamos mayores definidos para el ciclo. (Diseñar formulario de autorización).
3. Añadir en la parte de Prestamos Internos, procedimientos y reglas para CONSUMO.
4. Aclarar que el crecimiento del prestamo debe estar ligado al porcentaje de ahorro acumulado en la Asociación.
5. Elaborar una tabla donde se defina la tasa de ahorro obligatorio del siguiente crédito en función al porcentaje de ahorro acumulado, más otros criterios cualitativos.
6. Ciclos I y II cuotas semanales de 16 semanas.
7. Modificaciones al formulario “Solicitud de Crédito”.

Añadir a la solicitud de crédito la siguiente estructura de revisión y aprobación: 1. Preparada por...MESA DIRECTIVA , 2. Analizada por...COMITÉ DE CREDITO, 3. Aprobada por...COMITÉ DE CREDITO , 4. Revisada por...ASISTENTE Y/O EDUCADOR , 5. Autorizada por...DIRECCION REGIONAL

Fecha y hora de recepción solicitud de crédito por Oficina Regional.

8. Modificaciones al formulario “Planilla de Pagos y Movimiento Interno”.
9. Fecha y hora de recepción por Oficina Regional.
10. Implementar uso de Recibos de Oficina por dinero recibido o pagado, de manera que sirvan de respaldo a la planilla de pagos para fines de auditoría.
11. Implementar el uso de sellos para los pagos a la cuenta externa (crear espacio en el plan de pagos individual), y exigir firmas por todas las transacciones que realizaren las socias para la cuenta interna , firmas de las socias o de la persona que hubiere hecho la transacción).
12. La Mesa Directiva no debe aceptar pagos que no estén debidamente firmados por las socias del Grupo Solidario.
13. Crear un instrumento para informes económicos en la Asociación.

**PROMUJER
II**

**SISTEMA DE INCENTIVOS
PERSONAL DE CAMPO Y ADMINISTRATIVO**

SECCIÓN II

Sistema de Incentivos: Personal de Campo y Administrativo

1. Introducción

PRO MUJER, en los 5 años de ejecución del Programa Integral de Capacitación y Crédito para mujeres de escasos recursos en área peri-urbanas de las ciudades de La Paz, El Alto, Cochabamba, Sucre y Tarija ha logrado niveles importantes en autosostenibilidad tanto operativa como financiera y también ha alcanzado un nivel importante en otros indicadores como la masificación del programa en estas ciudades.

Sin embargo, después de un profundo análisis del mercado de las Instituciones de Microfinanciamiento y que la competencia ha alcanzado niveles productividad, eficiencia y rentabilidad muy por encima de las de PRO MUJER se ha establecido que se necesita insertar un Sistema de incentivos para mejorar los niveles de productividad de nuestro programa de crédito.

2. Objetivos

Los objetivos generales de insertar un Sistema de Incentivos para el personal de Pro Mujer es:

- Aumentar la Productividad
- Reducir Costos
- Mantener Calidad de Cartera.
- Promover la Autosostenibilidad Operativa y Financiera
- Promover la Masificación de las socias y las Asociaciones Comunales.
- Promover el cierre al día, del pago de las Asociaciones Comunales.

3. Descripción y Políticas

Para diseñar el Sistema de Incentivos PRO MUJER ha tomado en cuenta: la tasa de Interés que actualmente está empleando¹, el nivel de Cartera Promedio, el nivel de Cartera en Mora, Costo promedio por Centro Focal (unidad productiva), Número de Asociaciones Comunales por centro Focal, promedio de Socias por Asociación Comunal y además ha incluido la siguiente política en el Sistema de Incentivos:

- Los Incentivos se harán efectivos una vez que se sobrepase el Punto de Equilibrio en cada uno de los Centros Focales, es decir una vez que cada uno de estos genere utilidad.

¹ Los ejemplos vertidos en este documento solo correspondían a la regional El Alto, y las metas serán diferenciadas para cada regional. La tasa de interés activa que PRO MUJER cobra actualmente en su cartera vigente es del 4% sobre saldos y sin ninguna otra comisión adicional o cobro por gastos administrativos. PRO MUJER a la fecha tiene un solo producto crediticio, Asociaciones Comunales y su cartera es el 100% en Bolivianos.

- El pago al personal por Incentivos no debe exceder el 2% anual o el 0.13% mensual de su Cartera Promedio.
- 75% de los Incentivos están destinados al Personal de Campo (Educadores/Oficiales de Crédito y Asistentes de Crédito) y 25% para el personal Administrativo (Director Regional, Administrador / Contador, Transcripores, Choferes, Auxiliares de Oficina y Seguridad Física)
- El incentivo se cancelará solo al personal que como empleado de la Institución tenga una antigüedad mínima de seis mese. En el caso de rotación de personal, el personal antiguo no perderá el Incentivo que le correspondía en su anterior posición.

3.1. Niveles de Incentivos

El Sistema de incentivos tiene dos niveles: Incentivo al Personal de Campo e Incentivo al personal Administrativo.

3.1.2. Incentivo al Personal de Campo

3.1.2.1. Factores

El Incentivo para el Personal de Campo será calculado y pagado mensualmente y está basado en los siguientes factores:

**Cuadro 1. Factores de Cálculo para Incentivos al Personal de Campo
Cifras en: bolivianos**

Tasa de Interés Mensual	4.00%
Costo Promedio Mensual	29,652.33
Porcentaje Mensual Máximo de Cartera Destinado a Incentivos	0.13%
Porcentaje de Utilidad Destinado a Incentivos	10.00%
Promedio Mínimo de Socias por Asociaciones Comunales	30
Promedio Máximo de Socias por Asociaciones Comunales	35
Promedio Mínimo de Prestamos por Socia	1,500
Porcentaje Mínimo de Cuotas Pagadas a Tiempo	95%
Porcentaje para personal de campo de Centros Focales [PPC]	75%
Porcentaje para personal administrativo de la Regional [PPA]	25%
Porcentaje de Incentivo para Educadores	30%
Porcentaje de Incentivo para Asistentes de Crédito	70%

* El Porcentaje Anual Máximo de Cartera Destinado a Incentivos es = 1.5%

Fuente: PRO MUJER

3.1.2.2. Criterios de Calificación. Los criterios de calificación para la recepción de los Incentivos son:

- La tasa de Morosidad del Centro Focal en la cuenta² de PRO MUJER debe ser $\leq 1\%$
- La tasa de Morosidad del Centro Focal en la cuenta² INTERNA debe ser $\leq 2\%$
- La Cartera Promedio del Centro Focal debe ser $\leq 741,000^3$ Bolivianos.

En el transcurso del tiempo y de acuerdo a la ejecución del programa estos criterios para otorgar incentivos podrán ser cambiados o ajustados de acuerdo al comportamiento y necesidades de la Institución.

3.1.2.3. Incentivos

Se ha determinado los siguientes incentivos para el Personal de Campo: (a) Incentivo al pago a tiempo de las cuotas a PRO MUJER, (b) Incentivo al Nivel de Cartera, (c) Incentivo al Promedio de Socias por Asociación Comunal y (d) Incentivo al Promedio de Prestamo por Socia.

- a) *Incentivo al Pago a Tiempo de las Cuotas a PRO MUJER.* (Anexo: Sistema de Incentivos para el Personal de Campo Detalle 2)

El Incentivo al pago a Tiempo de las cuotas a PRO MUJER se refiere a que las Asociaciones Comunales del Centro Focal cierren en el día su Reunión de cada pago y cancelen la cuota de interés, amortización a PRO MUJER y se realice el depósito correspondiente en la Cuenta Bancaria de la Institución.

Para este incentivo se determinó el 35% del total del incentivo si y solo si en el Centro Focal hubiesen cancelado hasta un 95% de sus pagos a tiempo del total de las cuotas a pagar en el mes correspondiente.

- b) *Incentivo al Nivel de Cartera - Monto de Cartera.* (Anexo: Sistema de Incentivos para el Personal de Campo Detalle 3)

El Incentivo al Nivel de Cartera se refiere a que todos los Centros Focales deberán llegar a un nivel de cartera que permita el punto de equilibrio tanto de su Centro como de la Regional y a mayor escala de la Institución en su Conjunto. Como una primera instancia y para el período piloto PRO MUJER ha determinado que el Incentivo al Nivel de Cartera sea hasta llegar al punto de equilibrio del Centro Focal solamente cubriendo sus costos operativos y financieros, en un futuro próximo esta modalidad será cambiada para cubrir otros niveles.

² PRO MUJER a la fecha cuenta con un sistema de crédito basado en la metodología de Asociaciones Comunales (Bancos Comunales) y por esta metodología es que la mora a los préstamos regulares podría generarse por dos instancias: (1) cuando la Asociación Comunal no pudo reunir la cuota total del préstamo regular y ha entrado en mora [*Mora a PRO MUJER*] y (2) cuando una Asociación Comunal paga a tiempo su cuota pero una de las socias ha pagado realizándose un préstamo de la cuenta interna [*Mora INTERNA*]

³ Monto a ser determinado de acuerdo al nivel autosostenibilidad de la institución (Punto de Equilibrio)

Para este incentivo se determinó el 35% del total del Incentivo.

- c) *Incentivo al Promedio de Socias por Asociación Comunal.* (Anexo: Sistema de Incentivos para el Personal de Campo Detalle 4)

El Incentivo al Promedio de Socias por Asociación Comunal se refiere a que en los Centros Focales deberán llegar a un mínimo de 30 personas promedio por Asociación Comunal.

Para este incentivo se determinó el 20% del total del Incentivo.

- d) *Incentivo al Promedio de Prestamo por Socia.* (Anexo: Sistema de Incentivos para el Personal de Campo Detalle 5)

El Incentivo al Promedio de Prestamo por Socia se refiere a que en los Centros Focales deberán llegar a un mínimo de 1,500 Bolivianos como promedio de prestamos por Socia.

Para el cálculo de este incentivo se determinó el 10% del total del Incentivo.

3.1.3. Incentivo al Personal Administrativo

3.1.3.1. Factores

El Incentivo para el Personal de Campo será calculado y pagado semestralmente y esta basado en los siguientes factores:

Cuadro 2. Factores de Cálculo para Incentivos al Personal Administrativo
Cifras en: Bolivianos

Monto Acumulado de Incentivos del Período (Semestral)*	
Cartera Promedio de la Regional	
Ingresos de la Regional	
Costo Promedio de la Regional	
Número de Asociaciones Vigentes	
Número de Socias Vigentes con Crédito	
Promedio de Tasa de Morosidad Cuenta PRO MUJER	
Promedio de Tasa de Morosidad Cuenta INTERNA	

*El monto acumulado de Incentivo se refiere al 25% de Incentivo que se ha pagado al personal de Campo durante el semestre.

Fuente: PRO MUJER

3.1.3.2. Criterios de Calificación

Los criterios para la calificación de incentivos para el personal administrativo son:

- La tasa Promedio de Morosidad del Regional Focal en la cuenta de PRO MUJER debe ser $\geq 1\%$

- La tasa Promedio de Morosidad del Regional Focal en la cuenta de la INTERNA debe ser $\geq 2\%$
- La Cartera Promedio del Regional Focal debe ser $\geq 5'187,000$ Bolivianos.
- El Promedio de Socias por Asociación Comunal debe ser ≥ 30 Socias.

3.1.3.3. Incentivos

Se ha determinado los siguientes incentivos para el Personal Administrativo: (a) Autosostenibilidad Operativa, (b) Costo por Peso en Cartera.

- a) *Autosostenibilidad Operativa.* (Anexo: Sistema de Incentivos para el Personal Administrativo, Detalle 2)

El Incentivo a la Autosostenibilidad Operativa se refiere a que la Regional durante los seis meses de cálculo deberá ser autosuficiente y cubrir sus costos Operativos (Gastos Administrativos, Costo por Prestamos y Provisión para Cuentas Incobrables) con sus Ingresos generados por Cartera.

Para el cálculo de este incentivo se determinó el 50% del total si la Autosostenibilidad de la regional alcanza al 125%, el 40% del total si la Autosostenibilidad de la regional alcanza al 115% y el 30% del total si la Autosostenibilidad de la regional alcanza al 110%.

- b) *Costo por peso en Cartera.* (Anexo: Sistema de Incentivos para el Personal Administrativo, Detalle 3)

El Incentivo por Costo por Peso en Cartera se refiere a que por cada peso en cartera el programa no debe gastar mas que 0.12 pesos. El costo por Peso en cartera se calcula dividiendo todos los costos entre la Cartera Promedio.

Para el cálculo de este incentivo se determinó el 50% del total del Incentivo si el Costo por Peso en Cartera alcanza a 0.12, el 40% del total del Incentivo si el Costo por Peso en Cartera alcanza a 0.15, el 30% del total del Incentivo si el Costo por Peso en Cartera alcanza a 0.20 y el 20% del total del Incentivo si el Costo por Peso en Cartera alcanza a 0.25.

**INGRESO DE DATOS PARA INCENTIVOS
PERSONAL DE CAMPO
CALCULO MENSUAL
(Cifras en: Bolivianos)**

A. DATOS GENERALES DE LA REGIONAL

Nobre de la Regional	EL ALTO
Mes del Cálculo	FEBRERO
Tasa de Interés	4.00%
Costo promedio mensual	29,652.33
Porcentaje máximo de cartera destinado a Incentivos	1.50%
Porcentaje de Utilidad destinado a Incentivo	10.00%
Promedio Mínimo de Socias por Asociaciones Comunales	30
Promedio Máximo de Socias por Asociaciones Comunales	35
Promedio Mínimo de Préstamo por socia	1,500
Porcentaje Mínimo de Cuotas Pagadas a Tiempo	95%
Porcentaje para personal de campo de Centros Focales [PPC]	75.00%
Porcentaje para personal administrativo de la Regional [PPA]	25.00%
Porcentaje de Incentivo para Educadores	30.00%
Porcentaje de Incentivo para Asistentes de Crédito	70.00%

**DATOS LLENADOS
POR LA REGIONAL**

**DATOS LLENADOS
POR LA OFICINA CENTRAL**

**DATOS LLENADOS
POR LA REGIONAL**

B. DATOS POR CENTRO FOCAL

	JUAN PABLO II	LOS ANDES	ALTO LIMA	VILLA TEJADA	VILLA ADELA	SANTIAGO II	EL TEJAR
Nro. de Educadores	1	1	1	1	1	1	1
Nro. de Asistentes de Crédito	2	1	2	1	1	1	1
Tasa de Morosidad [cuenta PRO MUJER]	3.44%	0.27%	0.19%	0.40%	0.00%	0.00%	0.00%
Tasa de Morosidad [cuenta Interna]	0.31%	0.40%	0.45%	0.35%	0.02%	0.00%	0.05%
Cartera Promedio	1,264,362.78	934,694.08	1,298,748.52	721,456.67	824,637.74	352,617.23	759,946.79
Promedio de Préstamo por Socia	1,400.00	1,500.00	1,510.00	1,520.00	1,530.00	1,540.00	1,550.00
Asociaciones Comunales Vigentes	50	35.00	44.00	38.00	37.00	16.00	23.00
Socias Vigentes con Crédito	1,749	1,190	1,772	1,131	1,225	492	834
Nro. de Pagos por el Mes	90	57	89	65	78	36	51
Nro. de Pagos a Tiempo	80	54	81	62	65	32	35

PRO MUJER

(PROGRAMAS PARA LA MUJER)

La Paz - Bolivia

SISTEMA DE INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE CAMPO

REGIONAL: EL ALTO

Por el mes de: FEBRERO

(Cifras en Bolivianos)

Tasa de Interés	4.00%			
Cartera de la Regional	6,156,464			
Porcentaje de Incentivo con Relación a la Cartera		0.00%	0.08%	0.00%
Monto Máximo Destinado a Incentivo		-	763	-
Costo Promedio Mensual	29,652.33			
Porcentaje Máximo de Cartera Destinado a Incentivos	1.50%			
Porcentaje de Utilidad para Incentivo	10.00%			
Porcentaje para Personal de Campo de Centros Focales (PPC)	75%			
Porcentaje para personal administrativo de la Regional (PPA)	25%			

DETALLE	CRITERIOS			CENTROS FOCALES						
	% PPC	% / Total	Mínimos	JUAN PABLO II		LOS ANDES		ALTO LIMA		VILLA T
				DATOS	INCENTIVO	DATOS	INCENTIVO	DATOS	INCENTIVO	DATOS
1. Criterios para Calificar										
Tasa de Morosidad del Centro Focal en la cuenta de PRO MUJER es ≤ 1			1.00%	3.44%	No	0.27%	Si	0.19%	Si	0.40%
Tasa de Morosidad del Centro Focal en la cuenta INTERNA es ≤ 2			2.00%	0.31%	Si	0.40%	Si	0.45%	Si	0.35%
Cartera Promedio del Mes del Centro Focal es ≥ Bs. 741,000			741,000	1,264,363	Si	934,694	Si	1,298,749	Si	721,457
Número de Asociaciones Comunales ≥ 25 por Asistente de Crédito			25	25	Si	35	Si	22	No	38
2. Porcentaje de cuotas pagadas a tiempo (Número de cuotas pagados a tiempo en el mes, como porcentaje del total de cuotas que deberían ser pagadas en el mes)	75%	35%	95%	88.89%	-	94.74%	-	91.01%	-	95.38%
3. Monto de Cartera	75%	35%		1,264,363	-	934,694	200.41	1,298,749	-	721,457
4. Promedio de Socias por Asociación Comunal	75%	20%	86.00%	99.94%	-	97.14%	111.25	115.06%	-	85.04%
5. Promedio de Préstamo por Socias	75%	10%	1,500	1,400	-	1,500	57.26	1,510	-	1,520
TOTALES		100%			-		368.91		-	
Incentivo a:										
Educadores	30%			1	-	1	110.67	1	-	1
Asistentes de Crédito	70%			2	-	1	258.24	2	-	1

FUENTE: PRO MUJER

PRO MUJER

(PROGRAMAS PARA LA MUJER)

La Paz - Bolivia

SISTEMA DE INCENTIVOS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Por el semestre de:

Enero a Junio de 1998

Regional:

El Alto

(Cifras en: Bolivianos)

Monto Acumulado de Incentivos del Periodo	4,800
Cartera Promedio de la Regional	6,000,000
Ingresos de la Regional	900,000
Costo Promedio de la Regional	720,000
Número de Asociaciones Vigentes	235
Número de Socias Vigentes con Crédito	7,000
Promedio de Tasa de Morosidad Cuenta PRO MUJER	1.00%
Promedio de Tasa de Morosidad Cuenta INTERNA	2.00%

**DATOS LLENADOS
POR LA REGIONAL**

DETALLE	CRITERIOS		DATOS	INCENTIVO
	% / Total	Mínimos		
1. Criterios para Calificar				
Promedio de la Tasa de Morosidad de la Regional en la cuenta de PRO MUJER es ≤ 1		1.00%	1.00%	Si
Promedio de la Tasa de Morosidad de la Regional en la cuenta INTERNA es ≤ 2		2.00%	2.00%	Si
Cartera Promedio del Semestre de la Regional es $\geq 5'187,000$		5,187,000	6,000,000	Si
Promedio de Socias por Asociación Comunal ≥ 30		30	30	Si
2. Autosostenibilidad Operativa	50%	125%	125.00%	2,400.00
	40%	115%		
	30%	110%		
3. Costo por peso en cartera	50%	0.12	0.12	2,400.00
	40%	0.15		
	30%	0.20		
	20%	0.25		
TOTALES	100%			4,800.00
Incentivo a:				
Director	3,759.0	31.50%		1,512.00
Administrador Contador	2,685.0	22.50%		1,080.00
Transcriptor A	1,879.5	15.80%		758.40
Transcriptor B	537.0	4.50%		216.00
Chofer Mensajero	1,449.9	12.20%		585.60
Seguridad Fisica	1,085.0	9.10%		436.80
Auxiliar de Oficina	537.0	4.50%		216.00

FUENTE: PROMUJER

Sistema de Incentivos
(Cifras en: Bolivianos)

DATOS GENERALES				
Tasa de interes	4%	Mensual	Porcentaje Máximo de Cartera Destinado a Incentivos	1.50%
Cartera de Equilibrio por Centro Focal	741,308		Porcentaje de Utilidad Destinado a Incentivos	10.00%
Costo promedio anual por Centro Focal	355,828		Porcentaje para Personal de Campo	75.00%
Costo promedio mensual por Centro Focal	29,652		Crecimiento Cartera	50,000
			Crecimiento de mora	0.10%

CUADRO 1
INGRESOS POR INTERESES DE ACUERDO A NIVELES DE CARTERA Y MORA

Cartera	700,000	750,000	800,000	850,000	900,000	950,000	1,000,000	1,050,000	1,100,000	1,150,000	1,200,000	1,250,000	1,300,000	1,350,000	1,400,000
Mora															
0.00%	28,000	30,000	32,000	34,000	36,000	38,000	40,000	42,000	44,000	46,000	48,000	50,000	52,000	54,000	56,000
0.10%	27,972	29,970	31,968	33,966	35,964	37,962	39,960	41,958	43,956	45,954	47,952	49,950	51,948	53,946	55,944
0.20%	27,944	29,940	31,936	33,932	35,928	37,924	39,920	41,916	43,912	45,908	47,904	49,900	51,896	53,892	55,888
0.30%	27,916	29,910	31,904	33,898	35,892	37,886	39,880	41,874	43,868	45,862	47,856	49,850	51,844	53,838	55,832
0.40%	27,888	29,880	31,872	33,864	35,856	37,848	39,840	41,832	43,824	45,816	47,808	49,800	51,792	53,784	55,776
0.50%	27,860	29,850	31,840	33,830	35,820	37,810	39,800	41,790	43,780	45,770	47,760	49,750	51,740	53,730	55,720
0.60%	27,832	29,820	31,808	33,796	35,784	37,772	39,760	41,748	43,736	45,724	47,712	49,700	51,688	53,676	55,664
0.70%	27,804	29,790	31,776	33,762	35,748	37,734	39,720	41,706	43,692	45,678	47,664	49,650	51,636	53,622	55,608
0.80%	27,776	29,760	31,744	33,728	35,712	37,696	39,680	41,664	43,648	45,632	47,616	49,600	51,584	53,568	55,552
0.90%	27,748	29,730	31,712	33,694	35,676	37,658	39,640	41,622	43,604	45,586	47,568	49,550	51,532	53,514	55,496
1.00%	27,720	29,700	31,680	33,660	35,640	37,620	39,600	41,580	43,560	45,540	47,520	49,500	51,480	53,460	55,440

CUADRO 2
UTILIDAD NETA DE ACUERDO A NIVELES DE CARTERA, MOROSIDAD Y COSTO

Cartera	700,000	750,000	800,000	850,000	900,000	950,000	1,000,000	1,050,000	1,100,000	1,150,000	1,200,000	1,250,000	1,300,000	1,350,000	1,400,000
Mora															
0.00%	(1,652)	348	2,348	4,348	6,348	8,348	10,348	12,348	14,348	16,348	18,348	20,348	22,348	24,348	26,348
0.10%	(1,680)	318	2,316	4,314	6,312	8,310	10,308	12,306	14,304	16,302	18,300	20,298	22,296	24,294	26,292
0.20%	(1,708)	288	2,284	4,280	6,276	8,272	10,268	12,264	14,260	16,256	18,252	20,248	22,244	24,240	26,236
0.30%	(1,736)	258	2,252	4,246	6,240	8,234	10,228	12,222	14,216	16,210	18,204	20,198	22,192	24,186	26,180
0.40%	(1,764)	228	2,220	4,212	6,204	8,196	10,188	12,180	14,172	16,164	18,156	20,148	22,140	24,132	26,124
0.50%	(1,792)	198	2,188	4,178	6,168	8,158	10,148	12,138	14,128	16,118	18,108	20,098	22,088	24,078	26,068
0.60%	(1,820)	168	2,156	4,144	6,132	8,120	10,108	12,096	14,084	16,072	18,060	20,048	22,036	24,024	26,012
0.70%	(1,848)	138	2,124	4,110	6,096	8,082	10,068	12,054	14,040	16,026	18,012	19,998	21,984	23,970	25,956
0.80%	(1,876)	108	2,092	4,076	6,060	8,044	10,028	12,012	13,996	15,980	17,964	19,948	21,932	23,916	25,900
0.90%	(1,904)	78	2,060	4,042	6,024	8,006	9,988	11,970	13,952	15,934	17,916	19,898	21,880	23,862	25,844
1.00%	(1,932)	48	2,028	4,008	5,988	7,968	9,948	11,928	13,908	15,888	17,868	19,848	21,828	23,808	25,788

(Cifras en: Bolivianos)

DATOS GENERALES

Tasa de interes	4%	Mensual	Porcentaje Máximo de Cartera Destinado a Incentivos	1.50%
Cartera de Equilibrio por Centro Focal	741,308		Porcentaje de Utilidad Destinado a Incentivos	10.00%
Costo promedio anual por Centro Focal	355,828		Porcentaje para Personal de Campo	75.00%
Costo promedio mensual por Centro Focal	29,652		Crecimiento Cartera	50,000
			Crecimiento de mora	0.10%

**CUADRO 3
INCENTIVO MAXIMO DE ACUERDO A NIVEL DE CARTERA, MORA Y COSTOS**

Cartera	700,000	750,000	800,000	850,000	900,000	950,000	1,000,000	1,050,000	1,100,000	1,150,000	1,200,000	1,250,000	1,300,000	1,350,000	1,400,000
Mora															
0.00%	-	35	235	435	635	835	1,035	1,235	1,375	1,438	1,500	1,563	1,625	1,688	1,750
0.10%	-	32	232	431	631	831	1,031	1,231	1,374	1,436	1,499	1,561	1,623	1,686	1,748
0.20%	-	29	228	428	628	827	1,027	1,226	1,372	1,435	1,497	1,559	1,622	1,684	1,747
0.30%	-	26	225	425	624	823	1,023	1,222	1,371	1,433	1,496	1,558	1,620	1,682	1,745
0.40%	-	23	222	421	620	820	1,019	1,218	1,370	1,432	1,494	1,556	1,619	1,681	1,743
0.50%	-	20	219	418	617	816	1,015	1,214	1,368	1,430	1,493	1,555	1,617	1,679	1,741
0.60%	-	17	216	414	613	812	1,011	1,210	1,367	1,429	1,491	1,553	1,615	1,677	1,740
0.70%	-	14	212	411	610	808	1,007	1,205	1,365	1,427	1,490	1,552	1,614	1,676	1,738
0.80%	-	11	209	408	606	804	1,003	1,201	1,364	1,426	1,488	1,550	1,612	1,674	1,736
0.90%	-	8	206	404	602	801	999	1,197	1,363	1,425	1,487	1,548	1,610	1,672	1,734
1.00%	-	5	203	401	599	797	995	1,193	1,361	1,423	1,485	1,547	1,609	1,671	1,733

Sistema de Incentivos
(Cifras en: Bolivianos)

DATOS GENERALES

Tasa de interes	4%	Mensual	Porcentaje Máximo de Cartera Destinado a Incentivos	1.50%
Cartera de Equilibrio por Centro Focal	741,308		Porcentaje de Utilidad Destinado a Incentivos	10.00%
Costo promedio anual por Centro Focal	355,828		Porcentaje para Personal de Campo	75.00%
Costo promedio mensual por Centro Focal	29,652		Crecimiento Cartera	50,000
			Crecimiento de mora	0.10%

CUADRO 4

INCENTIVO 1 (Porcentaje de Cuotas Pagadas a Tiempo)

Porcentaje 35%

Cartera	700,000	750,000	800,000	850,000	900,000	950,000	1,000,000	1,050,000	1,100,000	1,150,000	1,200,000	1,250,000	1,300,000	1,350,000	1,400,000
Mora															
0.00%	-	9	62	114	167	219	272	324	361	377	394	410	427	443	459
0.10%	-	8	61	113	166	218	271	323	361	377	393	410	426	443	459
0.20%	-	8	60	112	165	217	270	322	360	377	393	409	426	442	458
0.30%	-	7	59	111	164	216	268	321	360	376	393	409	425	442	458
0.40%	-	6	58	111	163	215	267	320	359	376	392	409	425	441	458
0.50%	-	5	57	110	162	214	266	319	359	375	392	408	424	441	457
0.60%	-	4	57	109	161	213	265	318	359	375	391	408	424	440	457
0.70%	-	4	56	108	160	212	264	316	358	375	391	407	424	440	456
0.80%	-	3	55	107	159	211	263	315	358	374	391	407	423	439	456
0.90%	-	2	54	106	158	210	262	314	358	374	390	406	423	439	455
1.00%	-	1	53	105	157	209	261	313	357	374	390	406	422	439	455

CUADRO 5

INCENTIVO 2 (Monto de Cartera)

Porcentaje 35%

Cartera	700,000	750,000	800,000	850,000	900,000	950,000	1,000,000	1,050,000	1,100,000	1,150,000	1,200,000	1,250,000	1,300,000	1,350,000	1,400,000
Mora															
0.00%	-	9	62	114	167	219	272	324	361	377	394	410	427	443	459
0.10%	-	8	61	113	166	218	271	323	361	377	393	410	426	443	459
0.20%	-	8	60	112	165	217	270	322	360	377	393	409	426	442	458
0.30%	-	7	59	111	164	216	268	321	360	376	393	409	425	442	458
0.40%	-	6	58	111	163	215	267	320	359	376	392	409	425	441	458
0.50%	-	5	57	110	162	214	266	319	359	375	392	408	424	441	457
0.60%	-	4	57	109	161	213	265	318	359	375	391	408	424	440	457
0.70%	-	4	56	108	160	212	264	316	358	375	391	407	424	440	456
0.80%	-	3	55	107	159	211	263	315	358	374	391	407	423	439	456
0.90%	-	2	54	106	158	210	262	314	358	374	390	406	423	439	455
1.00%	-	1	53	105	157	209	261	313	357	374	390	406	422	439	455

DATOS GENERALES

Tasa de interes	4%	Mensual	Porcentaje Máximo de Cartera Destinado a Incentivos	1.50%
Cartera de Equilibrio por Centro Focal	741,308		Porcentaje de Utilidad Destinado a Incentivos	10.00%
Costo promedio anual por Centro Focal	355,828		Porcentaje para Personal de Campo	75.00%
Costo promedio mensual por Centro Focal	29,652		Crecimiento Cartera	50,000
			Crecimiento de mora	0.10%

CUADRO 6

INCENTIVO 3 (Promedio de Socias por Asociación Comunal)

Porcentaje 20%

Cartera	700,000	750,000	800,000	850,000	900,000	950,000	1,000,000	1,050,000	1,100,000	1,150,000	1,200,000	1,250,000	1,300,000	1,350,000	1,400,000
Mora															
0.00%	-	5	35	65	95	125	155	185	206	216	225	234	244	253	263
0.10%	-	5	35	65	95	125	155	185	206	215	225	234	244	253	262
0.20%	-	4	34	64	94	124	154	184	206	215	225	234	243	253	262
0.30%	-	4	34	64	94	124	153	183	206	215	224	234	243	252	262
0.40%	-	3	33	63	93	123	153	183	205	215	224	233	243	252	261
0.50%	-	3	33	63	93	122	152	182	205	215	224	233	243	252	261
0.60%	-	3	32	62	92	122	152	181	205	214	224	233	242	252	261
0.70%	-	2	32	62	91	121	151	181	205	214	223	233	242	251	261
0.80%	-	2	31	61	91	121	150	180	205	214	223	233	242	251	260
0.90%	-	1	31	61	90	120	150	180	204	214	223	232	242	251	260
1.00%	-	1	30	60	90	120	149	179	204	213	223	232	241	251	260

CUADRO 7

INCENTIVO 4 (Promedio de Préstamo por Socias)

Porcentaje 10%

Cartera	700,000	750,000	800,000	850,000	900,000	950,000	1,000,000	1,050,000	1,100,000	1,150,000	1,200,000	1,250,000	1,300,000	1,350,000	1,400,000
Mora															
0.00%	-	3	18	33	48	63	78	93	103	108	113	117	122	127	131
0.10%	-	2	17	32	47	62	77	92	103	108	112	117	122	126	131
0.20%	-	2	17	32	47	62	77	92	103	108	112	117	122	126	131
0.30%	-	2	17	32	47	62	77	92	103	107	112	117	122	126	131
0.40%	-	2	17	32	47	61	76	91	103	107	112	117	121	126	131
0.50%	-	1	16	31	46	61	76	91	103	107	112	117	121	126	131
0.60%	-	1	16	31	46	61	76	91	103	107	112	116	121	126	130
0.70%	-	1	16	31	46	61	76	90	102	107	112	116	121	126	130
0.80%	-	1	16	31	45	60	75	90	102	107	112	116	121	126	130
0.90%	-	1	15	30	45	60	75	90	102	107	111	116	121	125	130
1.00%	-	0	15	30	45	60	75	89	102	107	111	116	121	125	130

21

PROMUJER
III
SISTEMA DE SUPERVISIÓN A PROMOTORES

Anexo 1: Arqueos de Caja (anexo1-I.xls)

Anexo 2: Lista de Chequeo de Procedimientos (anexo2-I.doc)

Anexo 3: Hoja de Auditoria (anexo3-I.doc)

Anexo 4: Reportes (anexo4-I.doc)

SECCIÓN III

Sistema de Supervisión a Promotores

A. Objetivos

El sistema de supervisión a promotores tiene tres objetivos principales: (a) facilitar el seguimiento a la labor de los promotores (b) calificar la calidad de los grupos y por ende el trabajo del promotor; (c) servir como herramienta para determinar las necesidades de capacitación de los promotores y de los comités administrativos.

B. Descripción

El sistema esta estructurado en forma de listas de chequeo especificas a cada tipo de reunión del grupo. Cada tipo de reunión y su correspondiente lista de chequeo es considerado como un módulo. El presente sistema contiene listas de chequeo para las siguientes reuniones:

- Módulo #1: Reunión Informativa
- Módulo #2: Reunión de Inauguración
- Módulo #3: Reunión Ordinaria
- Módulo #4: Reunión de Evaluación de Fin de Ciclo
- Módulo #5: Reunión Solicitud de Crédito
- Módulo #6: Cierre de Ciclo
- Módulo #5: Reunión de Desembolso
- Módulo #8: Capacitación Directivas

Cada módulo contiene indicadores a ser medidos (ejemplo tasa de morosidad, tasa de ahorro o capitalización, etc.) o acciones a ser cumplidas (pasar asistencia, preparación de agenda, etc.) a las que se les asigna un valor específico. En general, estos indicadores o acciones buscan monitorear y/o medir los siguientes aspectos:

- Nivel de organización del grupo;
- Administración/ Capacidad administrativa
- Calidad de la cartera (cuenta externa y cuenta interna);
- Nivel de cohesión del grupo;
- Niveles de autosuficiencia.

C. Sistema de Calificación

Cada uno de los indicadores/acciones que contiene cada módulo ha sido estructurados de forma que arrojen una respuesta cerrada a “sí” o “no”. Además están estructurados de forma que una respuesta “no” indique un elemento negativo para el grupo. Esto significa que todas las respuestas “no” de una lista de chequeo indican *debilidades* del grupo.

Cada indicador/acción tiene asignado un valor. El sistema de calificación asume un puntaje de 100 que se va reduciendo a medida que un indicador/acción recibe una respuesta negativa, en el valor de ese indicador/acción. Por ejemplo, si la tasa de morosidad de la cuenta externa es superior a 10% el grupo pierde 10 puntos, si las actas no están al día el grupo pierde 3 puntos mas y así sucesivamente. La suma de los puntos perdidos determina la calificación del grupo de la forma siguiente:

0-10 puntos = [A] = excelente
11-20 puntos = [B] = buena
21-30 puntos = [C] = deficiente
31-40 puntos = [D] = mala

D. Responsable de la Supervisión

El responsable por mantener y preparar los resultados de las listas de chequeo es el supervisor inmediato del promotor (ya sea coordinador, supervisor, administrador, etc.). Sin embargo, este supervisor inmediato no tiene que efectuar todas las supervisiones. De hecho los módulos o listas de chequeo están elaboradas de forma que cualquier miembro del personal que visite a un banco comunal pueda llenarlas y entregarlas al supervisor inmediato del promotor del grupo visitado. Esta facilidad permite que cualquier miembro del personal que visite a un grupo presente, basándose a un instrumento estandarizado, el resultado de la visita y por ende el trabajo del promotor.

E. Otras Consideraciones

El módulo #4 Reunión de Fin de Ciclo fue diseñado como instrumento de evaluación de la calidad del grupo y los resultados del ciclo que finaliza. Como tal, debe ser llenado *cada fin de ciclo*. El resultado de esta evaluación, es decir, la calificación recibida por el grupo (A, B, C, D) debe ser indicada en la solicitud de crédito que presenta el grupo a la institución.

SISTEMA DE SUPERVISION A PROMOTORES
Módulo #1
Reunión de Información

Calificación [A] [B] [C] [D]	
Nombre del Banco	Ciclo #
Promotor	Fecha de supervisión

	Sí	No	Califi
Organización			
1. La Promotora llega a la hora fijada	0	5	
2. La Promotora cuenta con los materiales necesarios para reunión	0	5	
3. La reunión empieza a tiempo (a la hora fijada)	0	5	
4. El salón esta preparado	0	5	
5. La Promotora tiene preparada una agenda para la reunión	0	5	
6. La Promotora explica en forma ordenada, haciendo uso continuo del rotafolio, en que consiste el programa	0	5	
7. La Promotora explica claramente los conceptos:			
• Qué son bancos comunales y metodología. Como se organizan	0	5	
• Cuáles son los términos y condiciones del prestamo PROMUJER	0	5	
• En qué consiste la garantía solidaria	0	5	
• El carácter no caritativo del programa	0	5	
8. La Promotora capta en todo momento la atención de las asistentes	0	5	
9. La Promotora muestra dominio de la metodología al contestar con efectividad todas las preguntas que surgieron de las asistentes	0	5	
10. La presentación toma un máximo de 40 minutos.	0	5	
11. Como resultado de la presentación, 75% o más de las asistentes decidieron participar/formar un banco comunal (calcular el número de asistentes que decidieron participar en un banco comunal como porcentaje del número total de asistentes). Esto es, número de asistentes que aceptaron entre número total de asistentes multiplicado por 100).	0	5	
12. Se fijan horas, lugares y fechas de las siguientes reuniones y sesiones de formación.	0	20	
13. La reunión dura dos horas o menos	0	5	
	0	5	
PUNTAJE TOTAL			

CALIFICACION [A] = menos de 10 puntos. [B] = 11-20 puntos. [C] =21-30 puntos [D] =31 o más

OBSERVACIONES _____

Supervisión realizada por _____

SISTEMA DE SUPERVISION A PROMOTORES
Módulo #2
Reunión de Inauguración

Calificación [A] [B] [C] [D]

Nombre del Banco	Ciclo #
Promotor	Fecha de supervisión

	Sí	No	Califi
Organización			
1. La Promotora llega a la hora fijada	0	10	
2. La Promotora cuenta con los materiales necesarios para reunión	0	5	
3. La Dirección llega a la reunión a la hora fijada	0	5	
4. La reunión empieza a tiempo (a la hora fijada)	0	5	
5. El salón esta preparado	0	5	
6. Un miembro de la Directiva dirige la reunión	0	5	
7. Se tiene preparada una agenda para la reunión	0	5	
8. La reunión se conduce en forma ordenada	0	5	
9. Se pasa asistencia de las socias	0	5	
10. Asistieron invitados especiales (de la oficina principal, de agencias donantes, de la localidad).	0	5	
11. Hubo actos de celebración (bailes, sociodramas, etc.)	0	5	
12. Hubo juramentación del Comité Administrativo	0	5	
13. Los planes de Pago de las socias estaban preparados	0	5	
14. Se da lectura al contrato de prestamo	0	5	
15. El recibo de desembolso fue firmado por todas las socias	0	5	
16. El Educador entrega el prestamo a la Directiva	0	5	
17. La Directiva entrega a cada Grupo Solidario	0	5	
18. El jefe de grupo entrega a las socias	0	5	
19. Los invitados expresan/muestran su satisfacción con la reunión	0	5	
PUNTAJE TOTAL			

CALIFICACION [A] = menos de 10 puntos [B] = 11-20 puntos [C] = 21-30 puntos [D] = 31 o más

OBSERVACIONES _____

Supervisión realizada por _____

SISTEMA DE SUPERVISION A PROMOTORES
Módulo #3
Reunión Ordinaria

Calificación [A] [B] [C] [D]

Nombre del Banco	Ciclo #

	Si	No	Califi
Organización (60 puntos)			
1. La Presidenta o miembro de la Directiva dirige la reunión	0	5	
2. La Presidenta tiene preparada una orden del día para la reunión	0	5	
3. La reunión se conduce en forma ordenada (por ejemplo, las socias piden la palabra cuando quieren intervenir).	0	5	
4. Hay intervención/participación de la mayoría de las socias en las discusiones, por ejemplo, no son siempre las mismas socias que participan.	0	5	
5. La Secretaria lee el Acta de la reunión anterior	0	5	
6. La Tesorera lee la situación de la cartera al final de la reunión	0	5	
7. Se pasa asistencia	0	5	
8. La Promotora llega a la hora fijada	0	5	
9. La Directiva llega a la reunión a la hora fijada	0	5	
10. La reunión empieza a tiempo (a la hora fijada)	0	5	
11. Las Actas están al día	0	5	
12. Las Actas están todas firmadas (exceptuando ultima reunión)	0	5	
13. El Libro de Actas esta limpio y ordenado	0	5	
14. El registro de asistencia se encuentra al día	0	5	
15. El Plan de Pagos de las socias (muestra de tres o más) muestran todos los registros de prestamos, pagos y ahorro.	0	10	
16. El libro de registro de pagos de la Tesorera muestra todos los pagos y las firmas.	0	5	
17. La reunión dura menos de dos horas	0	5	
PUNTAJE TOTAL			

CALIFICACION [A] = menos de 10 puntos [B] = 11-20 puntos [C] = 21-30 puntos [D] = 31 o más

OBSERVACIONES _____

Supervisión realizada por _____

SISTEMA DE SUPERVISION A PROMOTORES
Módulo #4
Reunión/Evaluación de Fin de Ciclo

		Calificación [A] [B] [C] [D]
Nombre del Banco	Ciclo #	
Nombre Promotor	Fecha supervisión	

	Sí	No	Califi
Organización (10 puntos)			
El grupo lleva los siguientes registros			
1. Agenda para cada reunión	0	1	
2. Libro de Actas	0	1	
3. Registro de asistencia	0	1	
4. Registro de prestamos externos	0	1	
5. Registro de prestamos internos	0	1	
6. Registro de entradas y salidas por reunión	0	1	
7. Reglamento Interno	0	1	
8. Registro de Caja Chica	0	1	
9. Planes de Pago Individuales	0	1	
10. Situación de la cartera de prestamos	0	1	
Administración (30 puntos)			
11. Las Actas están al día	0	2	
12. Las Actas están todas firmadas (exceptuando ultima reunión)	0	2	
13. El Libro de Actas esta limpio y ordenado	0	1	
14. El registro de asistencia se encuentra al día	0	1	
15. Los planes de pago individual (muestra de tres o más) muestran todos los registros de prestamos, pagos y ahorro.	0	2	
16. El libro de registro de pagos de la Tesorera muestra todos los pagos y las firmas.	0	2	
17. El ultimo recibo de desembolso esta debidamente firmado por todas las socias.	0	2	
18. La solicitud de crédito esta debidamente firmada por todas las socias	0	2	
19. La Directiva lleva registro de las entradas y salidas por reunión	0	2	
20. El grupo cuenta con un fondo de reservas para incobrables	0	2	
21. La Directiva lleva registro de situación de la cartera y atrasos de la cuenta externa y cuenta interna para cada reunión.	0	2	
22. El Promotor prepara situación de la cartera y atrasos de la cuenta externa y cuenta interna para cada reunión.	0	3	
23. El encaje de la cuenta interna para este ciclo fue de 25%	0	5	
24. La solicitud de prestamos internos esta debidamente firmada	0	2	
Calidad de Cartera (40 puntos)			
25. El grupo cierra/cerrara el ciclo en la fecha fijada (según establecida en el acuerdo de prestamo)	0	10	
26. Tasa de atraso de la Cuenta Externa (número de socias que se atrasaron con una cuota o más dividido entre el numero total de socias con prestamos multiplicado por 100) es menor a 10%.	0	10	

	Sí	No	Califi
27. Tasa de atraso de la Cuenta Interna (número de socias que se atrasaron con una cuota o más dividido entre el numero total de socias con prestamos multiplicado por 100) es menor a 10%.	0	10	
28. Tasa de cartera castigada (prestamos externos incobrables cargados a la reserva dividida entre la cartera externa) es menor al 2%	0	5	
29. Tasa de Reserva (monto de la Reserva parra incobrables dividido entre la cartera de la cuenta externa x100) es mayor al 5%.	0	5	
Cohesión del Grupo (10 puntos)			
30. Tasa de deserción de socias (número de socias que se retiran este ciclo dividido entre el número total de socias x 100) es menor a 10%	0	4	
31. Tasa de asistencia (número de socias con menos de tres inasistencias en este ciclo dividido entre el número total de socias x 100) es mayor a 90%	0	4	
32. El grupo realiza actividades extraordinarias tales como rifas, actividades colectivas, capacitación, etc.	0	1	
Autosuficiencia (10 puntos)			
33. Tasa de ahorro (ahorro total dividido entre el monto del prestamo de la cuenta externa en el último ciclo x 100) aumento con relación al ciclo anterior Ciclo anterior ___% este ciclo ____%	0	5	
34. Tasa de autofinanciamiento (monto de la cartera interna dividido entre la cuenta externa x 100) aumento con relación al ciclo anterior Ciclo anterior __% Este ciclo ____%	0	5	
PUNTAJE			

CALIFICACION ESTE CICLO [A] [B] [C] [D]

CALIFICACION CICLO ANTERIOR [A] [B] [C] [D]

Observaciones

Preparado por _____

SISTEMA DE SUPERVISION A PROMOTORES
Módulo #5
Reunión Solicitud de Crédito

		Calificación [A] [B] [C] [D]
Nombre del Banco	Ciclo #	
Promotor	Fecha de supervisión	

	Sí	No	Califi
Organización			
1. La Educadora llega a la hora fijada	0	5	
2. La Educadora cuenta con los materiales necesarios para reunión	0	5	
3. Las participantes llegan a la hora fijada	0	5	
4. La reunión empieza a tiempo (a la hora fijada)	0	5	
5. Se pasa registro de asistencia	0	5	
6. La Directiva tiene preparada una agenda para la reunión	0	5	
7. Los Grupos Solidarios presentan la solicitud de crédito	0	5	
8. El Comité de Crédito con apoyo de Educadora analiza y aprueba las solicitudes	0	10	
9. Se presenta la aprobación de los créditos a las socias	0	5	
10. Se inscribe oficialmente a las socias como miembros	0	5	
11. La solicitud de crédito esta firmada por todas las socias	0	10	
12. Se da lectura al contrato de prestamo	0	5	
13. El contrato de prestamo esta firmado por la directiva y jefes de grupo.	0	10	
14. Se verifica la presentación de los documentos (fotocopias de carnet de identidad, testimonio de casa, papeleta de luz o agua, y croquis de domicilio y negocio)	0	10	
15. Se considera la evaluación de asistencia y pagos puntuales	0	5	
16. Se analiza y se define con la Asociación el plazo y frecuencia de los pagos.	0	5	
PUNTAJE TOTAL			

CALIFICACION [A] = menos de 10 puntos [B] = 11-20 puntos [C] = 21-30 puntos [D] = 31 o más

OBSERVACIONES _____

Supervisión realizada por _____

SISTEMA DE SUPERVISIÓN A PROMOTORES
Módulo #6
Reunión de Cierre de Ciclo

Calificación [A] [B] [C] [D]

Nombre del Banco	Ciclo #
Promotor	Fecha de supervisión

	Sí	No	Califi
Organización			
1. La Educadora llega a la hora fijada	0	5	
2. La Educadora cuenta con los materiales necesarios para reunión	0	5	
3. Las socias llegan a la hora acordada	0	5	
4. La reunión empieza a tiempo (a la hora fijada)	0	5	
5. Se pasa registro de asistencia	0	5	
6. La Directiva tiene preparada una agenda para la reunión	0	5	
7. Se efectúa la cancelación total de la cuenta externa (registro de prestamos externos).	0	10	
8. Se efectúa la cancelación total de la cuenta interna (registro de prestamos internos)	0	10	
9. Se efectúa la cancelación total de multa, atrasos, faltas etc.	0	5	
10. Se redefine el Reglamento Interno	0	10	
11. Se registra el número de prestatarias/ahorristas retiradas/socias nuevas	0	5	
12. Se evalúa el comportamiento de socias durante el ciclo (pagos/asistencia)	0	5	
13. Se reorganiza y registran los grupos solidarios	0	5	
14. Se reorganiza la Directiva	0	5	
15. Se presenta un informe económico de la Directiva a las asociaciones	0	5	
16. El Educador presenta un informe económico al cierre de ciclo	0	5	
17. Se presentan las solicitudes de crédito	0	5	
PUNTAJE TOTAL			

CALIFICACION [A] = menos de 10 puntos [B] = 11-20 puntos [C] = 21-30 puntos [D] = 31 o más

OBSERVACIONES _____

Supervisión realizada por _____

**SISTEMA DE SUPERVISION A PROMOTORES
Módulo #7
Reunión de Desembolso**

Calificación [A] [B] [C] [D]	
Nombre del Banco	Ciclo #
Promotor	Fecha de supervisión

	Sí	No	Califi
Organización			
1. La Educadora llega a la hora fijada	0	7	
2. Las socias llegan a la hora acordada	0	7	
3. La reunión empieza a tiempo (a la hora fijada)	0	7	
4. Se pasa registro de asistencia	0	7	
5. La Directiva tiene preparada una agenda para la reunión	0	7	
6. La reunión transcurre en forma ordenada	0	7	
7. Se identifica a las socias reunidas en Grupos Solidarios	0	7	
8. Hubo juramentaron de la Directiva	0	7	
9. Se da lectura al contrato de Prestamo	0	7	
10. El Educador hace entrega del prestamo a la Directiva	0	7	
11. Se firma el recibo de desembolso	0	7	
12. La Directiva hace entrega del prestamo a los jefes de grupo	0	8	
13. Los jefes de grupo a sus miembros	0	8	
14. Las socias e invitadas muestran satisfacción con la reunión	0	7	
PUNTAJE TOTAL			

CALIFICACION [A] = menos de 10 puntos [B] = 11-20 puntos [C] = 21-30 puntos [D] = 31 o más

OBSERVACIONES _____

Supervisión realizada por _____

32

SISTEMA DE SUPERVISION A PROMOTORES
Módulo #8
Reunión de Capacitación de Directivas

	Calificación [A] [B] [C] [D]
Nombre del Banco	Ciclo #
Promotor	Fecha de supervisión

	Sí	No	Califi
Actualización de conocimientos del programa de Crédito			
1. Plazos	0	5	
2. Frecuencias	0	5	
3. Escala de créditos	0	5	
4. Intereses	0	5	
5. Distribución de Dividendos	0	5	
6. Manejo de Cartera Interna	0	5	
7. Tasa de Ahorros	0	5	
8. Manejo de Instrumentos (solicitud de crédito y otros)	0	10	
9. Garantía Solidaria	0	5	
10. Solicitud, evaluación y aprobación de créditos	0	10	
Organización			
1. Funciones de los componentes de la organización (directiva, comité de crédito, jefes de grupo, grupos, agentes, asamblea).	0	10	
2. Cohesión del grupo	0	5	
3. Liderazgo	0	5	
Reglamentos			
1. Elaboración del reglamento	0	10	
2. Conocimiento y dominio de los reglamentos institucionales	0	10	
PUNTAJE TOTAL			

CALIFICACION [A] = menos de 10 puntos [B] = 11-20 puntos [C] =21-30 puntos [D] = 31 o más

OBSERVACIONES _____

Supervisión realizada por _____

PROMUJER
IV
INSPECTOR DE CAMPO
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Anexo 1: Arqueos de Caja (anexo1-I.xls)

Anexo 2: Lista de Chequeo de Procedimientos (anexo2-I.doc)

Anexo 3: Hoja de Auditoria (anexo3-I.doc)

Anexo 4: Reportes (anexo4-I.doc)

SECCIÓN IV

Inspector de Campo - Descripción del Puesto

Título del Puesto: Inspector de Campo

Jefe Inmediato: Dirección Ejecutiva

Naturaleza del Puesto

Prevenir y mantener en condiciones de autenticidad, precisión y sana administración financiera y de campo las operaciones de préstamos y ahorros que hacen los Bancos Comunes.

A. Descripción de Funciones

A1. A Nivel del Sistema de Regulación y Monitoreo

- Establecer un sistema de monitoreo para verificar en el campo la sana administración de las operaciones de préstamos y ahorro de las Asociaciones Comunes.
- Establecer un sistema de “Banderas Rojas” que permita identificar inmediatamente las Asociaciones con graves riesgos potenciales.
- Establecer mecanismos para conocer el estado de la mora interna en los bancos comunales y la creación de provisiones dentro de los mismos.
- Establecer principios y procedimientos para prevenir y evitar que el personal de campo (educadores y asistentes de crédito) entre en potenciales conflictos de interés con las operaciones de los Bancos Comunes.
- Establecer cualquier otro principio y procedimiento de regulación, inspección y monitoreo que coadyuve a la sana administración de las operaciones financieras de las Asociaciones Comunes.

B. A Nivel de Inspección de Campo

1. Verificar el cumplimiento del trabajo de campo en cada una de las 4 regionales de Pro Mujer en los diferentes niveles de responsabilidad: directores, educadores, y asistentes de Crédito y Asociaciones Comunes para el control de calidad en los servicios de crédito y ahorros que la institución ofrece a las Asociaciones Comunes.
2. Verificar el cumplimiento del trabajo de campo en cada una de las 4 regionales de Pro Mujeres a los diferentes niveles de responsabilidad: directores, educadores, y asistentes de Crédito y Asociaciones Comunes para la prevención y control de fraude en todas las instancias y operaciones de crédito de Pro Mujer y de la cuenta interna

3. Reunirse periódicamente con los niveles mencionados en cada regional para verificar los siguientes aspectos:

- La existencia física de los Bancos Comunes;
- La existencia física de todos los socios registrados como miembros;
- El desempeño y cumplimiento de funciones de los directores, educadores y asistentes de crédito de Pro Mujer;
- La correcta aplicación del modelo de crédito en todos sus componentes y con todos sus instrumentos;
- El correcto desempeño de las mesas directivas de las Asociaciones Comunes;
- El correcto registro de todas las operaciones de desembolso de créditos y recuperación de los repagos, de acuerdo a documentación y procedimientos establecidos por la institución;
- El correcto registro de las operaciones de ingreso y depósito al Banco Comercial de todos los ingresos recaudados por el Banco Comunal. (cuenta interna y cuenta de Pro Mujer);
- La conciliación de las operaciones a nivel de la libreta bancaria de las Asociaciones Comunes con los libros y registros de la Asociación Comunal;
- El conocimiento actualizado de la ubicación de los domicilios y negocios de cada una de las socias de las Asociaciones;
- El cumplimiento de los procedimientos para asegurar la garantía solidaria y mancomunada de los grupos solidarios y de las Asociaciones en su conjunto;
- La adecuada formalización de los documentos que se utilizan para otorgar los préstamos;
- La correcta administración de los problemas derivados del conflicto de intereses entre el personal los socios y los directivos familiares;
- La exacta liquidación de los pagos de préstamos de las socias a la Asociación Comunal y de la Asociación Comunal a Pro Mujer;
- Correcto depósito de los repagos en cuentas de Pro Mujer en Bancos;
- Comerciales en fechas correspondientes a los días de repago;

- La correcta liquidación del pago de intereses por las operaciones de prestamos que se llevan a cabo en la Asociaciones Comunales;
 - La correcta liquidación del pago de intereses por la operación de prestamos de la cuenta interna que se llevan a cabo en los Bancos Comunales;
 - Correcto deposito de los repagos de prestamos de Pro Mujer y de la cuenta interna en cuentas de Pro Mujer y en cuentas de las Asociaciones en Bancos;
 - Comerciales en fechas correspondientes a los días de repago;
 - Correcto cierre de cada ciclo de crédito de cada Asociación Comunal;
 - Correcta distribución de dividendos de las ganancias generadas por la cuenta interna;
 - La correcta liquidación de cuentas entre cada uno de los ciclos de los Bancos Comunales;
 - Exactitud de los reportes de mora interna y de ahorros de los Bancos Comunales que hacen los educadores Pro Mujer;
 - La forma en que se están llevando los libros y controles internos dentro de la Asociación Comunal;
 - El correcto archivo de documentos del Banco Comunal.
 - Verificar fechas y tiempo de las visitas que realizan los responsables del programa y la ejecución de las auditorias internas a las Asociaciones.
4. Llevar a cabo cualquier otro tipo de revisión y/o auditoria especial que se requiera para verificar la correcta administración de las operaciones financieras de los Bancos Comunales. Informar semanalmente a la Dirección Ejecutiva de las desviaciones y problemas encontrados, de los bancos y personal involucrado y de las posibles soluciones recomendadas.
5. Elaborar informes mensuales del trabajo realizado por la unidad a su cargo, la muestra de bancos y clientes inspeccionados y los problemas encontrados, indicando el porcentaje afectado sobre la muestra.

C. Ubicación Organizativa

Dentro de la unidad de inspecciones.

D. Nivel de Autoridad

Nivel personal. Tendrá autoridad directa sobre todos los directores regionales de verificar la correcta administración de las operaciones financieras y de campo de las Asociaciones Comunales.

E. Grado de Responsabilidad

Que todas las operaciones que se lleven a cabo en las regionales y en las Asociaciones Comunales sean auténticas, precisas, transparentes y estén debidamente registradas y documentadas de acuerdo a sanas políticas de contabilidad y administración financiera.

F. Requisitos

Indispensables

- *Experiencia mínima* de 5 años en actividades de auditor de operaciones financieras.
- *Contador publico.* Tener vigente su registro y colegiatura.
- Estar *dispuesto a trabajar en el campo Y VIAJAR* a donde se desarrollan las operaciones de los Bancos Comunales.
- *Conocimiento* en el manejo de las hojas electrónicas, procesadores de palabras, y sistemas de contabilidad computarizados.

Deseables

- Conocer las operaciones de las ONGs de crédito.

ANEXO 1

Arqueos de Caja

Hoja de Entradas y Salidas

Hoja de Entradas y Salidas

Banco Comunal	Ciclo							
FECHA ----->	Reunion 1	Reunion 2	Reunion 3	Reunion 4	Reunion 5	Reunion 6	Reunion 7	Reunion 8
A. Balance Reunión anterior								
1 Efectivo en Caja								
2 Saldo Cuenta Bancaria								
B. Entradas esta reunion								
1 Recuperaciones CE (C+I+A)								
2 Recuperaciones CI								
3 Intereses prestamos CI								
4 Ahorros Extras								
5 Otros								
C. Total Entradas de dinero								
D. Salidas								
1 Pagos CE (Int.+cap)								
2 Desembolsos CI								
3 Retiro ahorro obligatorio								
4 Retiro ahorro extra								
5 Reparticion de dividendos								
6 Gastos Operativos								
7 Otras salidas								
E. Total salidas de dinero								
F. Balance al final de la reunion								
1 Caja (A.1+C-E)								
2 Cuenta bancaria = A.2								
G. Balance al final de la reunion (F.1+F.2)								
H. Total a depositar								
(Esta seccion es llenada por el promotor)								
I. Fecha del deposito segun recibo								
J. Monto del deposito segun recibo								
K. Diferencia en monto segun recibo								
L. Diferencia en fecha de deposito								
M. Iniciales del Promotor								
N. Iniciales de socia testigo								

47

ANEXO 2

Cumplimiento con Procedimientos de Crédito: Lista de Chequeo

A. Contenido de la carpeta de la Asociación		
1. Solicitud de Crédito	(sí)	(no)
2. Formulario de movimiento de socias	(sí)	(no)
3. Recibo de desembolso	(sí)	(no)
4. Plan de Pagos de la Asociación	(sí)	(no)
5. Planilla de Pago y Movimiento Interno	(sí)	(no)
6. Hoja de Control Interno	(sí)	(no)
7. Registro de Entradas y Salidas	(sí)	(no)
8. Resultados Auditoría	(sí)	(no)
B. Cumplimiento con Procedimientos de Crédito		
1. Solicitud de Crédito		
a. La solicitud esta completa		
• Camet de identidad	(sí)	(no)
• Montos	(sí)	(no)
• Nombre socias	(sí)	(no)
• Firmas, socias	(sí)	(no)
• firmas de Junta Directiva	(sí)	(no)
b. Las direcciones de las prestatarias están registradas (muestra de cinco)	(sí)	(no)
c. Las direcciones de socias (muestra) están actualizadas	(sí)	(no)
d. Jefes de equipo conocen domicilio (muestra)	(sí)	(no)
e. Junta Directiva conoce domicilio (muestra)	(sí)	(no)
f. La A.C. conoce domicilio (muestra)	(sí)	(no)
g. Todas las direcciones han sido verificadas (muestra)		
h. Los nombres y firmas de prestatarias (muestra) coinciden con		
• Contrato de préstamo.	(sí)	(no)
• Recibo de desembolso	(sí)	(no)
i. Los montos de préstamos según solicitud coinciden con		
• Contrato de préstamo	(sí)	(no)
• Recibo de desembolso (monto total)	(sí)	(no)
2. Analisis y Aprobación		
a. El Comité de Crédito firmó como <u>analizada</u> la solicitud de crédito	(sí)	(no)
b. Comité de Crédito firmó como <u>aprobada</u> la solicitud de crédito	(sí)	(no)
c. Los montos aprobados por socia no sobrepasan los limites del limite permitido (muestra de cinco)	(sí)	(no)
d. Los montos por encima del máximo permitido están respaldados por autorización escrita del Comité de Crédito y de la Dirección Regional	(sí)	(no)
e. El plazo estipulado de 16 semanas primer y segundo ciclo se cumple	(sí)	(no)
f. El grupo cumplió con el encaje correspondiente	(sí)	(no)
g. Mora cuenta interna ciclo anterior o menor a 3%.	(sí)	(no)
h. El grupo cumplió con la reserva estipulada para el ciclo.	(sí)	(no)
i. La Asistente de Crédito firmo como revisada la solicitud de crédito	(sí)	(no)
j. La Dirección Regional firmo como autorizado el desembolso	(sí)	(no)

3. Desembolsos		
a. Contabilidad preparó orden de emisión de cheque	(sí)	(no)
b. La orden de emisión de cheque coincide con la solicitud	(sí)	(no)
c. La orden de emisión de cheque esta firmada por transcriptor y Dirección Regional	(sí)	(no)
d. El monto del cheque coincide con autorización de pago	(sí)	(no)
e. Orden de emisión de cheque coincide con Recibo de desembolso	(sí)	(no)
f. El cheque esta acompañado por Autorización de pago	(sí)	(no)
g. Orden de emisión de cheque coincide con Recibo de desembolso	(sí)	(no)
h. El recibo de desembolso esta firmado por cada una de las prestatarias	(sí)	(no)
i. La Tesorera de la Asociación firmó la autorización de pagos	(sí)	(no)
3. Recuperaciones		
a. Los pagos a la cuenta externa están registrados en la Planilla de pagos	(sí)	(no)
b. Los pagos a la cuenta interna están registrados en la Planilla de Pagos	(sí)	(no)
c. La Planilla de pagos coincide con:		
• Plan de Pagos A.C.	(sí)	(no)
• Plan de Pagos socias (individual)	(sí)	(no)
d. Cada pago registrado en el Plan de Pagos socias (individual) esta respaldado por la firma de la socia o por recibo de pago (en caso de socias ausentes)	(sí)	(no)
e. La fecha de deposito bancario de la cuenta externa cumple con la fecha estipulada (24 horas a partir cierre reunión)	(sí)	(no)
f. La fecha de depósito o retiro	(sí)	(no)
g. El saldo en la libreta de bancos de la cuenta interna coincide con el saldo en la Hoja de Control	(sí)	(no)
h. La Hoja de Control esta firmada por el transcriptor	(sí)	(no)
i. Las firmas autorizadas en la libreta de bancos de la cuenta interna están actualizadas	(sí)	(no)
Ahorros y Dividendos		
a. El ahorro obligatorio de la asociación cumple el porcentaje estipulado por PRO Mujer.	(sí)	(no)
b. Hubo repartición de ganancias/ entrega en efectivo	(sí)	(no)
Calidad de las cifras:		
a. Los montos de préstamos de las socias (muestra de cinco) C.E. según contrato coincide con el monto entregado a las socias según recibo de pago y el monto entregado según afirma la socia.	(sí)	(no)
b. Los saldos de préstamos de las socias C.E. (muestra de cinco) según planilla de pagos Junta Directiva coinciden con el saldo según Plan de Pagos Individual y según afirmación de socia.	(sí)	(no)
c. Los saldos de préstamos de las socias C.I. (muestra de cinco) según planilla de pagos Junta Directiva coinciden con el saldo según Plan de Pagos Individual y según afirmación de socia.	(sí)	(no)
d. Los saldos de ahorro de las socias C.E. (muestra de cinco) según planilla de pagos Junta Directiva coinciden con el saldo según Plan de Pagos Individual y saldo según afirmación de socia.	(sí)	(no)
e. El monto a ser repartido como ganancias es el monto correcto a ser repartido		
f. El monto entregado a las socias (muestra de cinco) es el monto correcto que devengaron.	(sí)	(no)
g. La junta Directiva afirma que no ha realizado préstamos a personal de PROMUJER	(sí)	(no)
h. Las socias afirman (muestra) que no han tomado préstamos a nombre de personal de PROMUJER.	(sí)	(no)

Listado de señales de problemas de fraude (BANDERAS ROJAS)		
<p>a. Un número grande de socias que ha tomado prestado el monto máximo a que tiene derecho (C.I. o CE) puede ser resultado de préstamos divididos y fraude</p> <p>b. Socias con continuos pagos parciales de cuotas podrían estar tomando préstamos divididos</p> <p>c. Una planilla de pagos en donde todas las firmas parecen ser hechas por una misma persona es señal de socias fantasmas.</p> <p>d. Asociaciones que al momento de la auditoría no están reunidas o pocas socias asisten pueden ser asociaciones fantasmas.</p> <p>e. Cuando las socias se muestran tímidas de responder preguntas ante la auditoría podrían estar encubriendo fraude.</p> <p>f. Inexactitud en los saldos (en contra de las socias)</p> <p>g. Altas tasas de morosidad indicaciones de problemas administrativos y posible fraude.</p> <p>h. Altas tasas de inasistencia son indicaciones de problemas administrativos y posible fraude.</p> <p>i. Altas tasas de deserción en una asociación indicaciones de problemas administrativos y posible fraude.</p>		



ANEXO 3

Instructivo para la Aplicación de "Hoja de Auditoría para las Asociaciones Comunales"

Objetivo

Este instrumento tiene los siguientes objetivos:

- Verificar el conocimiento y correcto manejo de la metodología de Bancos Comunales del Educador, Asistente de Crédito y de la Asociación Comunal.
- Verificar la consistencia interna de los datos económicos de las asociaciones comunales.
- Verificar los datos económicos y el manejo de una asociación comunal reunida el día de la auditoría.

Uso del Instrumento

Este instrumento será aplicado de la siguiente manera:

- Cuando se desee evaluar al Educador, al Asistente de Crédito y a la Asociación Comunal. En este caso se aplicará el instrumento en todos sus incisos (1,2 y 3)
- Cuando se desee evaluar a la Asociación Comunal. En este caso se aplicará el instrumento en el inciso 3

¿Quién Aplica este Instrumento?

El instrumento debe ser aplicado en tres instancias diferentes. En una primera instancia, el Director Nacional, las Gerencias, la Dirección Regional, Coordinaciones, Supervisión y Administrador Contable aplican este instrumento en su totalidad, tanto, 1) los datos generales 2), la revisión de documentos de las asociaciones (2), como, 3) la visita a la asociación comunal.

En una segunda instancia, el educador aplica el instrumento en la parte 2) revisión de documentos de las asociaciones y en la parte 3) la visita a la asociación comunal.

En una tercera instancia, la asistente de crédito aplica el instrumento únicamente en la visita a la asociación comunal (parte 3).

Frecuencia

La frecuencia de aplicación de este instrumento es la siguiente:

- La Dirección, Gerencias, Coordinaciones y Administración Contable aplican el instrumento como mínimo 2 veces por semana, es decir, visitas presenciales a Asociaciones Comunales 8 veces al mes
- Cuando se visita a una Asociación Comunal de forma indirecta se revisan la documentación de 5 asociaciones comunales más. De manera que, se alcanza supervisar o auditar 40 carpetas de Asociaciones Comunales por mes (partes 1 y 2) y visitar 8 Asociaciones Comunales (parte 3)
- Los Educadores aplican el instrumento como mínimo 2 veces por semana, Por lo tanto, logran supervisar 40 Asociaciones Comunales por semana (parte 2) y visitar 8 Asociaciones Comunales (parte 3)
- Las Asistentes de Crédito aplican el instrumento como mínimo 2 veces por semana, Por lo tanto, logran supervisar 8 Asociaciones Comunales por semana (parte 3)

En Caso de Focalización

Cuando una regional tiene focalizados sus grupos durante la visita a una Asociación Comunal en sitio el responsable de la aplicación de este instrumento debe revisar de forma obligatoria los documentos de otras cinco asociaciones.

Cuando una Regional aun no tiene focalizados sus grupos el encargado de la aplicación debe pedir al Educador o Asistente de Crédito responsable 5 carpetas de sus Asociaciones Comunales para revisarlas. Es decir, la frecuencia anteriormente detallada debe cumplirse de forma obligatoria.

Seguimiento al Instrumento de Auditoria Interna

El responsable de aplicar este instrumento debe actuar como un Auditor Interno. Es decir, ante la mínima posibilidad o sospecha de fraude o problemas en una Asociación el responsable debe darle el seguimiento que merece dicho caso. Establecer citas posteriores para el seguimiento y corrección del probable problema.

Tanto el educador como la asistente de crédito, una vez aplicada la Auditoria, tienen la obligación de reportar semanalmente con la entrega de la Hoja de Auditoria a la Dirección Regional. En el caso de todas las instancias, Dirección, Gerencia, Coordinadores, Direcciones regionales, Asistentes, una vez aplicado el instrumento deben dejar una copia de la auditoria en el folder de la asociación.

De forma mensual la dirección regional debe elaborar un informe escrito a la Oficina Central con un detalle de la aplicación de este instrumento, al mismo tiempo, debe devolver la información procesada a los centros focales para su retroalimentación:

- Numero de asociaciones comunales auditadas
- Estado del conocimiento de educadores y asistentes de crédito en el manejo de los datos básicos de cartera
- Estado de la revisión de los documentos y datos de las Asociaciones Comunales
- Problemas encontrados y seguimiento a los mismos

Los últimos responsables de este proceso de auditoria son el Responsable Regional y quien supervisa al mismo son las Coordinaciones de Crédito y operaciones y la Oficina Central.

1. Instrucciones para la Aplicación

Datos Generales	El objetivo de esta parte del instrumento es corroborar el conocimiento del educador o asistente de crédito sobre los indicadores de cartera y producción de su centro focal. Para verificar los datos que nos proporcionen el educador y/o asistente el supervisor debe tener los siguientes reportes del sistema: Reporte de cartera por centro focal Reporte de mora por regional Reporte de no socias, no prestatarias, no ahorristas
Centro Focal	Se escribe el nombre del centro focal
Educador/Oficial de Crédito	Se escribe el nombre del Educador responsable del Centro
Asistente de Crédito	Se escribe el número de Asistentes de crédito que tiene el centro focal así como nombre del Asistente de Crédito responsable del Centro
Número de Asociaciones Vigentes	Se registra el dato que responda tanto educador como asistente de crédito.
Socias	Se escribe el número de socias prestatarias, ahorristas y el total de socias del centro focal. Para una posterior valoración este dato debe coincidir con el numero de socias por centro focal del reporte del sistema.
Promedio de Prestatarias por Asociación Comunal	Se divide el numero de prestatarias entre el numero de asociaciones vigentes.
Porcentaje de Ahorristas	Se divide el numero de socias ahorristas entre el numero de socias en total multiplicado por cien.
Mora a PRO MUJER	Se pregunta al educador el monto en mora del Centro Focal a PRO MUJER y el numero de asociaciones comunales y número de socias en mora. Para valorar la respuesta estas cifras deben coincidir con los reportes del sistema.
Mora Interna	Se pregunta al educador el monto en mora interna, el numero de asociaciones comunales y socias en mora de la cuenta interna.
Cartera Vigente	Se pregunta al educador el monto de la cartera del centro focal.

2. Revisión de Documentos de las Asociaciones Comunales

En las oficinas del Centro Focal se solicita una lista de las asociaciones comunales y se eligen al azar cinco asociaciones de las que se solicitan sus documentos y en cada una se revisa y registra lo siguiente:

Nombre de la Asociación Comunal	Se escribe el nombre de la asociación comunal.
Ciclo	Se escribe el ciclo en el que se encuentra la asociación comunal
Número de Pago	Se escribe el número del último pago en el que se encuentra la asociación comunal.
Socias: Prestatarias Ahorristas	Se registra el número de socias prestatarias en la asociación comunal y el número de socias ahorristas. Esta información se la obtiene de la última planilla de movimiento interno de la asociación comunal.
Desembolso	Se registra el monto desembolsado en el ciclo en el recuadro grande. Se verifica si este monto coincide con el monto que figura en la Solicitud de Crédito, Recibo de desembolso, y plan de pagos por asociación comunal. Se chequean los documentos con los que coincide dicho monto y se coloca una X en el documento en el que no coincide dicha cifra. En caso de devolución de créditos verificar si la papeleta de depósito bancario acompaña al recibo de desembolso.
Recuperación	Se registra el monto de la última recuperación en el recuadro grande. Esta cifra debe coincidir con el monto que aparece en la planilla de repagos, en el plan de pagos por asociación comunal y debe existir la papeleta de depósito bancario. Se chequean los documentos que coinciden el monto con un signo y una X en el lugar en el que no coinciden dichos montos.
Fecha de Recuperación y de Deposito	Se registra la fecha de recuperación que corresponde a la fecha de la planilla de pago, y la fecha en la que el dinero fue depositado al banco. En caso de una diferencia mayor a los 2 días debemos verificar si estos días caen en fines de semanas o feriados, por lo tanto el depósito deberá realizarse a más tardar el primer día hábil de la siguiente semana.
Saldo Cuenta Interna	Registrar el saldo que aparece en el reporte de movimiento interno y el saldo que aparece en libreta bancaria.
Firmas	Se verifica que la Asociación Comunal tenga todas las firmas de las socias. Si es positivo marcar con un signo y si no colocar una X en el recuadro superior. Verificar que el Recibo de Desembolso tenga todas las firmas y se las compara con las firmas de la solicitud de crédito, éstas deben ser idénticas. Si existen firmas POR OTRA PERSONA indicar en observaciones.
Observaciones	En este espacio se registra cualquier otra observación que surga de la revisión de los documentos.

3. Visita a Una Asociación Comunal

Se repite la revisión de documentos, esta vez en sitio. En este punto se debe tener en cuenta lo siguiente:

- En SOCIAS. Se debe *registrar el número de socias prestatarias y el número de socias ahorristas* que aparecen en el último movimiento interno. En la parte inferior de cada recuadro colocar un signo en caso de que este número coincida con el número de socias (prestatarias y socias) de la visita.

¿Se realiza el Orden del Día?	Se debe colocar una X en la opción que corresponde. En caso positivo se registran los puntos tocados en el orden del día. En caso de que no se realice el orden del día se debe escribir el por qué u otras observaciones.
Se realiza Informe Económico Completo	Se debe colocar una X en la opción que corresponde. En caso de que no se realice el informe económico se debe escribir el por qué u otras observaciones.
¿Qué se hace en caso de Mora?	Se registran las intervenciones de la asociación comunal en caso de mora.
¿El Libro de Actas está firmado?	Se debe colocar una X en la opción que corresponde. En caso de que no se realicen las firmas se debe escribir el por qué u otras observaciones.
¿La Planilla de Pagos está firmada?	Se debe colocar una X en la opción que corresponde. En caso de que no se realicen las firmas se debe escribir el por qué u otras observaciones.
¿Tiene planes de pagos individuales actualizados?	Se debe colocar una X en la opción que corresponde.
El Comité de Crédito	
¿Conoce los negocios de las socias?	<i>Se realiza un doble control.</i> Al azar se eligen cinco personas y se les preguntan las direcciones de sus negocios. Se verifican las mismas con los miembros del comité de crédito. Se registra en los casilleros si existe conocimiento o no del comité de crédito.
¿Conoce el domicilio de las socias?	<i>Se realiza un doble control.</i> Al azar se eligen cinco personas y se les preguntan las direcciones de sus domicilios. Se verifican las mismas con los miembros del comité de crédito. Se registra en los casilleros si existe conocimiento o no del comité de crédito
¿En esta reunión se está dando capacitación continua?	Se registra el tema que se está dando o en caso negativo se colocan las razones por las que no se dio capacitación continua.
Observaciones	Se registra cualquier observación que el supervisor considere importante. En caso de que en la supervisión se encuentre algún error se pueden dejar tareas para la próxima supervisión. De esta manera se corrige el error.
Firmas	El supervisor, el educador, la asistente de crédito, la presidenta de la asociación comunal, tesorera y secretaria deben firmar al pie del documento en señal de conformidad con la evaluación.

PRO MUJER

(PROGRAMAS PARA LA MUJER)

HOJA DE AUDITORIA PARA LAS ASOCIACIONES COMUNALES

Fecha:

1. DATOS GENERALES

Centro Focal:	<input type="text"/>	Educador/Of.Cré:	<input type="text"/>	Asits. de Crédito:	<input type="text"/>												
Nro. de Asociaciones Vigentes:	<input type="text"/>	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th colspan="3">Socias</th></tr> <tr><th>Prestatarias</th><th>Ahorristas</th><th>Total</th></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>		Socias			Prestatarias	Ahorristas	Total				Promedio de prestatarias por Asociación Comunal:	<input type="text"/>			
Socias																	
Prestatarias	Ahorristas	Total															
Mora a Pro Mujer (Saldo de la Deuda)		Mora Interna (Saldo de la Deuda)		Porcentaje de Ahorristas/ Total Socias :	<input type="text"/>												
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th>Monto</th><th>Nro. AC</th><th>Nro. Soc.</th></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>		Monto	Nro. AC	Nro. Soc.				<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th>Monto</th><th>Nro. AC</th><th>Nro. Soc.</th></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>		Monto	Nro. AC	Nro. Soc.				Cartera Vigente:	<input type="text"/>
Monto	Nro. AC	Nro. Soc.															
Monto	Nro. AC	Nro. Soc.															

2. REVISION DE DOCUMENTOS DE LAS ASOCIACIONES COMUNALES

Nombre de la Asociación Comunal	Ciclo	Nro. Pago	Socias		Desembolso Recuperación						Fecha		Saldo Cuenta Interna		Firmas		Observaciones		
			Presta.	Ahorr.	Sol. Créd.	Rec. Desm.	Plan Pgos.	Plani. Pgos.	Plan AC	Dep. Banc.	Recup.	Depósito	Movimiento Interno	Libreta Bancaria	Sol. Créd.	Rec. Desm.			

Continúa al reverso ⇒

3. VISITA A UNA ASOCIACION COMUNAL

Nombre de la Asociación Comunal	Ciclo	Nro. Pago	Socias		Desembolso Recuperación						Fecha		Saldo Cuenta Interna		Firmas		Observaciones	
			Presta.	Ahorr.	Sol. Créd.	Rec. Desm.	Plan Pgos.	Plani. Pgos.	Plan AC	Dep. Banc.	Recup.	Depósito	Movimiento Interno	Libreta Bancaria	Sol. Créd.	Rec. Desm.		

Cuánto ha recibido de ganancia de sus ahorros ?

Nombre de las Socias:

Montos Según Pro Mujer:

Montos Según Socias

Cuánto ha recibido de préstamo ?

Nombre de las Socias:
Montos Según Pro Mujer:
Montos Según Socias

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

.....
SUPERVISOR

.....
EDUCADOR

.....
ASISTENTE DE CREDITO

.....
PRESIDENTA A.C.

.....
TESORERA A.C.

.....
SECRETARIA A.C.

ANEXO 4

Reportes: Formatos e Instructivos

1. Informe de Arqueos de Caja a Asociaciones Comunales: Formato

Sistema de Auditoría de Campo
Informe de Arqueos de Caja a Asociaciones Comunales
Para Asistentes de Crédito

Mes	Febrero		
Asistente de Crédito	Juana Martínez		
Centro Focal	San Pablo	Regional	Cochabamba

A. Listado de Asociaciones Arqueadas este mes (1)	Con diferencias		Mora	
	actual (2)	anterior (3)	CE>1% (4)	CI>3% (5)
1 Las Marías	x	x	x	x
2 Las Mercedes				
3 San Pablo	x			
4 Progreso				
5 La Estrella	x	x		
6 La Unión	x			
7 St Matías	x	x		
8 Unión y Progreso				
9 La Esperanza				
10				
11				
12				

B. Resultados

Total de AC arqueadas este mes	9
Total de AC con diferencias de cifras en los arqueos este mes	5
Porcentaje de AC con diferencias (B14/B13)*100	56%

C. Observaciones y acciones recomendadas

Firma Asistente de Crédito _____

Fecha _____

2. Informe de Arqueos de Caja a Asociaciones Comunales: Instructivo

Frecuencia: Mensual
Responsable: Asistente de Crédito
A ser entregado a: Educador

Sección A

- En columna (1) la Asistente de Crédito lista las asociaciones que han sido arqueadas este mes.
- En columna (2) marcará con una X aquellas asociaciones que hayan presentado diferencias en las cifras cuando el arqueo fue realizado. Por ejemplo:, diferencias entre el monto en el saldo de la cuenta de ahorro en el banco y el monto que de acuerdo al arqueo debía tener depositado.
- En columna (3) marcará con una X aquellas asociaciones que hayan presentado diferencias en las cifras este mes y también en el arqueo anterior (es decir solo se llena la columna tres para aquellas asociaciones en donde se repite el problema).
- En las columnas (4) y (5) marcará con X aquellas asociaciones que además de presentar diferencias en las cifras en el arqueo de este mes también presentan problemas de mora (por encima de los porcentajes límites especificados)

Sección B

- En la sección B la Asistente presenta el resumen de los arqueos del mes. La línea B15 o “porcentaje de asociaciones comunales con diferencias este mes” es igual a $B14/B13*100$ (“total de asociaciones con diferencias en los arqueos de caja este mes” dividido entre el “total de asociaciones arqueadas este mes” multiplicado por 100).

Sección C

- En la sección C la Asistente escribirá las observaciones y acciones recomendadas para resolver los problemas presentados y/o mejorar la administración de los fondos por parte de la asociación.

3. Informe de Auditoría del Educador: Formato

Sistema de Auditoría de Campo
Informe de Auditoría a Asociaciones Comunales
Educador

Mes Febrero
Educador Gonzalo Palacios **Regional**
Centro Focal San Pablo Cochabamba

A. Informe sobre Arqueos de Asistentes

Listado de Asociaciones Arqueadas este mes		Con diferencias	
	TOTAL	#	%
(1)	(2)	(3)	(4)
TOTAL	19	8	40%
Asistente 1, Juana Martínez	9	5	50%
Asistente 2 Rosa Méndez	10	3	30%

B. Listado de Asociaciones Auditadas este mes

	Sin Problemas	Con problema					Mora	
		DC	IP	SI	PA	O	CE>1%	CI>3%
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1 Las Marías		x	x				x	x
2 Las Mercedes		x	x					
3 San Patricio			x					
4 Progreso	x							
5 La Inmaculada		x	x					
6 La Fuerza			x					
7 Los Hídalgos	x							
8 Unión y Progreso	x							
9								

C. Informe sobre Auditoría a Centro Focal

Total de Asociaciones Auditadas este mes	TOTAL	Con problemas	
		#	%
	8	5	63%
(1)	(2)	(3)	
Problemas Encontrados			
Diferencias en las cifras		3	38%
Incumplimiento de procedimientos		5	63%
Socias inexistentes		0	
Prestamos a Asistente		0	
Otros (especifique)		0	

D. Observaciones y acciones recomendadas

Firma Asistente del Educador _____

Fecha

4. Informe de Auditoría del Educador: Instructivo

Frecuencia: mensual
 Responsable: Educador
 A ser entregado a: Gerencia Regional

Sección A: Informe sobre arquezos

En esta Sección el Educador presentara un resumen de los arquezos realizados por sus asistentes de crédito durante el mes. Esta sección la llena tomando como base la información presentada por las Asistentes en sus correspondientes “Informe de Arquezos de Caja a las Asociaciones Comunales”.

- En la columna (1) el Educador lista a sus asistentes
- En la columna (2) el Educador registra el total de arquezos realizados por sus asistentes.
- En la columna (3) el Educador registra solo el numero (#) de asociaciones arquezadas que presentaron diferencias/problemas.
- En la columna (4) el Educador registra solo el porcentaje (%) de asociaciones arquezadas que presentaron diferencias/problemas. Este porcentaje se obtiene de dividir el numero de asociaciones con diferencias [columna (3)] entre el numero total de asociaciones arquezadas [columna (2)] multiplicado por cien.

Sección B: Informe sobre Auditorías a Centro Focal

En esta sección el Educador presenta un resumen de las auditorias practicadas a las asociaciones comunales.

- En columna (1) el Educador lista las asociaciones que han sido arquezadas este mes.
- En columna (2) marcara con una X aquellas asociaciones en las que no se detecto ningún problema cuando la auditoria fue realizada. Por ejemplo:, diferencias entre el monto en el saldo de la cuenta de ahorro en el banco y el monto que de acuerdo al arqueo debía tener depositado.
- En las columnas (3) a la (7) marcara con una X aquellas asociaciones en las que se detectaron problemas cuando la auditoria fue realizada. El Educador registrara los problemas encontrados según las siguientes categorías o grupos:

- (3) Diferencias en las cifras = DC
- (4) Incumplimiento de procedimientos = IP
- (5) Socias inexistentes =SI
- (6) Prestamos a Asistente = PA
- (7) Otros (especifique)= O

Por ejemplo, el Educador registrara bajo DC (3) problemas relacionados a cualquier diferencia en montos prestamos (internos o externos), balances en libros, saldos en la cuenta de ahorro en el banco y similares.

- En las columnas (8) y (9) marcara con X aquellas asociaciones que además de presentar problemas en la auditoria también presentan problemas de mora (por encima de los porcentajes limites especificados)

Sección C: Resumen de las Auditorías

En la sección C el Educador presenta el resumen de los resultados de las auditorias del mes. La columna (3) registra el porcentaje de asociaciones comunales que presentaron problemas de acuerdo a las categorías. Estos porcentajes se calculan dividiendo el numero de asociaciones que presentaron un problema especifico entre el total de asociaciones que presentaron problemas.

Sección D: Observaciones y Acciones Recomendadas

En la sección D el Educador escribirá las observaciones y acciones recomendadas para resolver los problemas presentados y/o mejorar la administración de los fondos por parte de la asociación.

C. Observaciones y acciones recomendadas

Observaciones y acciones recomendadas (cont')

Firma _____
Fecha _____

6. Informe de Auditoria a Centros Focales: Instructivo

Frecuencia: Mensual
 Responsable: Dirección Regional
 A ser entregado a: Oficina Central

Sección A. Informe sobre Arqueos de Asistentes

En esta Sección la Oficina Regional presentara un resumen de los arqueos realizados por sus asistentes de crédito durante el mes. Esta sección la llena tomando como base la información presentada por los Educadores en sus correspondientes informes.

- La columna (1) lista a los centros focales
- La columna (2) registra el total de arqueos realizados por Centro Focal.
- La columna (3) registra solo el numero (#) de asociaciones arqueadas que presentaron diferencias/problemas.
- La columna (4) registra solo el porcentaje (%) de asociaciones arqueadas que presentaron diferencias/problemas.

Sección B: Informe sobre Auditorias a Asociaciones realizadas por Educadores

En esta sección la Oficina Regional presenta un resumen de las auditorias practicadas a las asociaciones comunales por los Educadores.

- La columna (1) lista los Educadores
- En columna (3) registrara el numero de asociaciones auditadas por ese Educador en las que no se detecto ningún problema cuando la auditoria fue realizada. Esta información se recopila de los informes preparados por los educadores.
- En las columnas (4) a la (8) registrara el numero asociaciones en las que se detectaron problemas cuando la auditoria fue realizada.

- (4) Diferencias en las cifras = DC
- (5) Incumplimiento de procedimientos = IP
- (6) Socias inexistentes =SI
- (7) Prestamos a Asistente = PA
- (8) Otros (especifique)= O

Sección C: Resumen de las Auditorias realizadas por la Oficina Regional

En la sección C la Oficina Regional presenta el resumen de los resultados de las auditorias que ha realizado en el mes. La columna (1) lista las asociaciones comunales. Las demás columnas se llenan en forma similar a la sección anterior, esta va marcando con una X las asociaciones que presentaron problemas de acuerdo a las categorías.

Sección D: Observaciones y Acciones Recomendadas

En la sección D la Oficina Regional escribirá las observaciones y acciones recomendadas para resolver los problemas presentados y/o mejorar la administración de los fondos por parte de las asociaciones y centros focales.