

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA



**“LA TRANSFORMACION DE EMPRENDER
ONG A EMPRENDER IFD”**
**PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACIÓN PARA
ANTIGUSO ESTUDIANTES NO GRADUADOS**

MODALIDAD MEMORIA LABORAL

**Memoria Laboral presentada para la obtención del Grado de Licenciatura
POR: OMAR JHONNY CHOQUE TOLINO**

TUTOR: MGSC. LUIS ALBERTO MENDOZA MENDOZA

GESTION 2016

DEDICATORIA

Esta memoria laboral es realizada con mucho amor a mi esposa Maribel, a mis hijos Julio Cesar, Nahir Denitaza, Aylin Yomara como también a mis Padres German Choque y Margarita Tolino quienes me apoyaron en todo este tiempo

INDICE

TABLA DE CONTENIDO

INDICE	2
RESUMEN EJECUTIVO	4
INTROUCCION	5
CAPITULO I.....	6
1. MARCO METODOLOGICO.....	6
1.1. OBJETIVO GENERAL	6
1.2. OBJETIVO ESPECIFICO	6
1.3. JUSTIFICACION	7
1.3.1. CONVENIENCIA.-	7
1.3.2. RELEVANCIA SOCIAL	7
1.4. JUSTIFICACION PRACTICA.....	8
1.5. VALOR TEORICO	8
1.6. UTILIDAD METODOLIGICA.....	8
2. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	9
2.1. METODO DESCRIPTIVO	9
2.2. METODOS DE INVESTIGACION.....	9
2.3. ENFOQUE DE INVESTIGACION.....	9
2.4. UTILIDAD DEL TRABAJO O MEMORIA LABORAL.....	10
2.5. TECNICA DE INVESTIGACION ADOPTADA	10
3. MARCO INSTITUCIONAL.....	10
4. MARCO NORMATIVO	12
4.1. LEY DE SERVICIOS FINANCIEROS 393.....	12
4.2. RECOPIACION DE NORMAS PARA SERVICIOS FINANCIEROS.....	12
CAPITULO II.....	14
1. MARCO TEORICO CONCEPTUAL	14
1.1 MICROFINANZAS.....	14
1.2 CREDITO:	14
1.3 MICROREDITO:	14
1.4 AHORRO:	15
1.5 ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES:	15
1.6 METODOLOGIAS ACTUALES DE CREDITO	15

1.6.1	CREDITO INDIVIDUAL	15
1.6.2	TECNOLOGIA ASOCIACIONES COMUNALES (AACC.)	17
1.6.3	GRUPOS SOLIDARIOS	20
1.7	INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS.....	21
1.7.1	EL SISTEMA FINANCIERO BOLIVIANO	25
1.7.1.1	ENTIDADES FINANCIERAS ESTATALES O CON PARTICIPACION MAYORITARIA DEL ESTADO.....	25
1.7.1.2	ENTIDADES FINANCIERAS PRIVADAS	27
1.7.1.3	EMPRESAS DE SERVICIOS FINANCIEROS COMPLEMENTARIOS	30
1.8	REGULACION DE LAS INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS	31
1.8.1	PRIMERA REGULACION DE ONG MICROFINANCIERAS A FONDO FINANCIERO PRIVADO	33
1.8.2	PARTICULARIDADES DE LA INDUSTRIA QUE IMPLICAN UNA SUPERVISIÓN ESPECIALIZADA	42
1.9	REGULACION DE INSTITUCIONES FINANCIERAS DE DESARROLLO.....	46
CAPITULO III.....		49
1.	MARCO PRACTICO	49
1.1	EMPRENDER ONG PRINCIPALES ASPECTOS	49
1.2	REQUISITOS DE REGULACIÓN PARA IFD	56
1.3	INVERSIÓN PARA LA REGULACIÓN	60
1.4	PROYECCION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.....	62
1.5	PLAN DE ACCIÓN DE EMPRENDER PARA LA REGULACIÓN	65
CAPITULO IV		
1.	LA GERENCIA DE OPERACIONES EN EL PROCESO DE TRANSFORMCION DE EMPRENDER ONG A EMPRENDER IFD.	104
2.	CAMBIOS IMPORTANTES	108
2.1	UTILIZACION DEL MANUAL DE CUENTAS DE LA ASFI.....	108
2.2	CAMBIO DE SISTEMA.....	108
2.3	CAMBIO DE INFRAESTUCTURAS DE LAS AGENCIAS	110
2.4	REDUCCION DE COSTOS Y GENERACION DE INGRESOS.....	111
3.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	115
BIBLIOGRAFIA.....		116

RESUMEN EJECUTIVO

Desde la Fundación de Emprender hasta la fecha la visión de la institución siempre fue ingresar a la regulación, convertirse de una ONG a una institución financiera regulada tal como lo hicieron Banco Sol, Banco Fie, Prodem en su debido momento, es por esa situación que Emprender en la gestión 2007 ingreso al gremio de Finrural para poder llevar adelante el proceso de regulación como gremio, esta incorporación permitió a Emprender adoptar criterios de autorregulación y posteriormente avanzar en este proceso, anticipándose a la regulación.

Gracias a la promulgación de la Ley 393 de SERVICIOS FINANCIEROS en fecha 21 de agosto de 2013 se dio un plazo de 3 años para que las instituciones que se encuentran dentro del gremio de Finrural puedan obtener su CERTIFICADO DE FUNCIONAMIENTO emitido por la ASFI (Autoridad del Sistema Financieros), dicho plazo fenece el 30 de agosto de 2016, a raíz de esa situación Emprender realizo una inversión aproximada de \$us 227,960.- (Doscientos veinte siete mil novecientos sesenta 00/100 Dólares Americanos) para cumplir con los requisitos de regulación emitido por la ASFI, dicha inversión seguirá creciendo ya que aún faltan por cumplir varios requisitos el cual lo describimos en el presente trabajo

Desde la Gerencia de Operaciones pude participar y llevar adelante todo este proceso de regulación desde la compra de sistema informático que cumpla los requisitos de la ASFI hasta cumplir con el plan de adecuación elaborado y aprobado por la ASFI.

Dentro del presente trabajo describo la historia previa a la regulación de las IFD y posteriormente el nuevo proceso de regulación tomando en cuenta los requisitos operativos y documentales los cuales son imprescindibles para la regulación.

INTRODUCCION

El microcrédito se ha convertido en una de las herramientas más populares en la lucha contra la pobreza. Comenzó en Bangladesh hace más de 25 años, y su eficacia posibilitó su expansión en todo el mundo. Este sistema revolucionó al mundo financiero con su método basado en la *confianza* que posibilitó el acceso al crédito a aquellas personas de muy bajos ingresos.

Bajo el supuesto de que las personas se ven incentivadas por su deseo de progresar, se reemplazó al sistema bancario tradicional por un mecanismo que permitió reducir el riesgo de prestarle a la gente pobre y hacer del microcrédito una actividad viable, que en los años 1999 existían pocas entidades financieras que se dedicaban al microcrédito, y existía un gran mercado que atender.

Es por esa razón que Emprender nace en el año 1999 como una ONG dedicada al microcrédito, con su oficina ubicada en la zona de Chasquipampa de la ciudad de La Paz, que con el paso del tiempo se fue consolidando en una institución mediana.

En la gestión 2007 Emprender se unió a la red de Finrural (ASOCIACION DE INSTITUCIONES FINANCIERAS PARA EL DESARROLLO RURAL) que es una asociación de ONG dedicadas al microcrédito y con objetivo en común que es la regulación, el pertenecer a esta asociación permito que Emprender pueda ser evaluada por la ASFI (Autoridad del Sistema Financiero), visita y revisión que llego en la gestión 2008 que concluyo con la obtención del CERTIFICADO DE ADECUACION y con mucho trabajo que desarrollar para obtener la regulación.

CAPITULO I

1 MARCO METODOLOGICO

1.1. OBJETIVO GENERAL

Describir el proceso de regulación de Emprender ONG a Emprender IFD, de acuerdo a la Ley de Servicios Financieros 393

1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Interpretar el marco normativo de la regulación en el sistema financiero, describiendo los cambios en procesos y procedimientos de Emprender.
- Identificar el costo operativo y administrativo de la regulación.
- Proyectar los Estados Financieros para determinar rentabilidad de la institución con la regulación de tasas actuales.
- Sugerir el plan de acción acorde con los requisitos documentales para obtener la regulación.

1.3. JUSTIFICACION

1.3.1. CONVENIENCIA.-

En la actualidad la ASFI (Autoridad del Sistema Financiero) en marco de la Ley DE SERVICIOS FINANCIEROS 393 y la Recopilación de normas del Sistema Financiero, está realizando la regulación de Entidades dedicadas al Microcrédito que hasta el 30 de marzo de 2015 presentaron su documentación para ser reguladas, el presente trabajo concluirá en un plan de acción que permitirá a Emprender convertirse en una entidad regulada por la ASFI.

1.3.2. RELEVANCIA SOCIAL

Las microfinanzas constituyen una atractiva estrategia de desarrollo para un amplio espectro de actores, pues combinan los valores de la prestación de servicios orientada por el mercado, el espíritu empresarial, la autoayuda y la asistencia a los pobres. El potencial para llegar a un gran número de hogares y asistirlos en forma sostenible hizo de las microfinanzas una inversión de desarrollo popular en la década de los años noventa. Hoy en día existen varios programas de microfinanzas que se han beneficiados de los recursos del desarrollo.

Nuestro gobierno con el criterio socialista que tiene, baso su política de gobierno en reducir los ingresos al banquero y distribuir estos ingresos a los pobres, lo cual derivó en la regulación de tasas en el sistema financiero, para lo cual se instruyó a la ASFI regular a la mayor cantidad de Entidades microfinancieras que cumplan con los requisitos o caso contrario la liquidación de estas.

1.4. JUSTIFICACION PRACTICA

Emprender ingreso al proceso de regulación a partir de la gestión 2008 lo cual derivó en una serie de tareas y principalmente inversiones que debe desarrollar para poder ser regulada, esta nos genera una serie de preguntas:

- ¿Cuánto se beneficiaría Emprender con la regulación?
- ¿Cuánto afecta la regulación de tasas a Emprender?
- ¿Que pasara si emprender no logra cumplir los requisitos lo cual deriva en una NO REGULACION?

Estas son preguntas que en la memoria laboral responderemos y direccionaremos a la Institución hacia un mejor futuro, por esta razón la justificación de la importancia de nuestro trabajo

1.5. VALOR TEORICO

Principalmente esta narración de hechos y cálculo aproximado para la regulación podremos contestar la pregunta:

- ¿Cuánto es la inversión que se requiere para ser regulada?

Lo cual nos permitirá observar la factibilidad o no de la regulación para Emprender.

1.6. UTILIDAD METODOLIGICA

Con nuestra narración e investigación y planificación del plan de acción podríamos ayudar a visualizar cual será el futuro del sistema financiero, principalmente que pasara con los clientes que no pueden acceder al prestamos en una entidad regulada, que principalmente son el sector más desprotegidos.

2. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

2.1. METODO DESCRIPTIVO

Dentro de la Memoria Laboral utilizaremos el método descriptivo que se utiliza para recoger, organizar, resumir, presentar, analizar, generalizar los resultados de los datos analizados, este método implica la recopilación y presentación sistemática de datos para dar una idea clara de una determinada situación, la ventaja que tiene este estudio es que la metodología es fácil, de corto tiempo y económica.

En el estudio descriptivo el propósito del investigador es describir situaciones y eventos.

2.2. METODOS DE INVESTIGACION

La presente Memoria Laboral tendrá como método de investigación el método cronológico histórico, donde se determinara cronológicamente las etapas de regulación realizadas a la fecha y las nuevas etapas que desarrollaremos de aquí en adelante.

2.3. ENFOQUE DE INVESTIGACION

La presente Memoria Laboral será realizado bajo un enfoque administrativo teórico, debido a que con la revisión de la Ley De Servicios Financieros 393 y la Recopilación de Normas del Sistema Financieros podremos determinar la factibilidad de la regulación.

2.4. UTILIDAD DEL TRABAJO O MEMORIA LABORAL

La presente memoria laboral nos ayudara a entender adecuadamente el proceso de regulación de Emprender y los pasos que debemos seguir para concluir este proceso.

2.5. TECNICA DE INVESTIGACION ADOPTADA

La técnica de investigación que se utilizara dentro de la Memoria Laboral será la observación, ya que con toda la documentación existente detallaremos la experiencia adquirida y la implementación del plan de acción para la regulación.

3. MARCO INSTITUCIONAL

“EMPRENDER”, es una Organización No Gubernamental, constituida como asociación civil privada sin fines de lucro, de duración indefinida, con domicilio legal en la ciudad de La Paz, fundada en fecha 25 de septiembre de 1997, con Número de Identificación Tributaria 1017157021, Personalidad Jurídica reconocida mediante Resolución Prefectural N° 0524 de 11 de diciembre del año 1998, registrada con el N° 0915 en la Unidad de Programación de Financiamiento y Coordinación Nacional de ONGs el 27 de julio de 1999 y registro de nombre y Marca Legal N° 106576-C en el Servicio Nacional de Propiedad Intelectual “SENAPI” en noviembre de 2006 como “EMPRENDER”, únicos y legítimos propietarios de este nombre y marca en el territorio nacional, A partir de noviembre del 2007, EMPRENDER forma parte de la Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural (FINRURAL),

EMPRENDER inició sus operaciones en febrero de 1999, con un proyecto piloto en la zona periurbana de Chasquipampa de la ciudad de La Paz, logrando

desarrollar una estrategia de mercado operativa, coherente y exitosa, A partir del año 2000 la experiencia se replicó en las ciudades de La Paz, El Alto, Cochabamba y Santa Cruz, con un crecimiento importante de microempresarios atendidos y una red de agencias muy bien ubicadas.

El principal objetivo de la entidad es ofrecer servicios financieros de alta calidad (ágiles y oportunos) a los microempresarios que carecen de acceso a capital para pequeñas inversiones.

Para el cumplimiento de sus objetivos particulares, EMPRENDER propenderá realizar las siguientes operaciones:

Identificar, diseñar, ejecutar y evaluar programas orientados a la satisfacción de las necesidades financieras de las micro y pequeñas empresas.

Captar, administrar y acceder a recursos financieros, nacionales y extranjeros, de entidades privadas y/o públicas dentro del país así como de entidades financieras nacionales e internacionales, para el desarrollo de sus programas crediticios.

Acceder a recursos financieros de entidades nacionales e internacionales bajo diferentes modalidades que destinados a fines específicos (vivienda, agrícola, artesanía, etc.).

Impulsar la creación de nuevas unidades económicas con el propósito de generar nuevas fuentes de trabajo.

Difundir y transferir a nivel nacional e internacional la problemática, experiencias y tecnologías crediticias con las MYPES, las cuales serán de entera propiedad y registro de la Entidad, siempre y cuando las mismas sean innovaciones propias.

EMPRENDER actualmente opera con una red de once agencias distribuidas a nivel nacional: seis agencias en el Departamento de La Paz, cinco en el Departamento de Santa Cruz. La Oficina Nacional está ubicada en la ciudad de La Paz.

Nuestras agencias Rurales están ubicadas en el Municipio de El Torno del Departamento de Santa Cruz, en el Municipio de Cotoca del Departamento de Santa Cruz, en el Municipio de Batallas en el Departamento de La Paz estas se constituye en agencias especializadas en la prestación de créditos rurales.

4. MARCO NORMATIVO

4.1. LEY DE SERVICIOS FINANCIEROS 393

La presente memoria laboral se basara principalmente en Nueva Ley de Servicios Financieros LEY 393 emitido el 21 de agosto de 2013 para lo cual se tomaran en cuenta los siguientes acápite:

- **TITULO I EL ESTADO RECTOR DEL SISTEMA FINANCIERO**
- **TITULO II SERVICIOS FINANCIERO Y REGIMEN DE AUTORIZACIONES**
- **TITULO IV DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS PRIVADAS**
- **TITULO VIII ACTIVIDADES FINANCIERAS ILEGALES Y DELITOS FINANCIEROS**

4.2. RECOPIACION DE NORMAS PARA SERVICIOS FINANCIEROS

Como también tomaremos muy en cuenta la Recopilación de Normas para los Servicios Financieros, para lo cual se tomaran en cuenta los siguientes acápite:

- **LIBRO 1 CONSTITUCION, FUNCIONAMIENTO, AUTORIZACION, REGULACION, LIQUIDACION, E INTERVENCION DE ENTIDADES FINANCIEROS**
 - **TITULO I ENTIDADES DE INTERMEDIACION FINANCIERA**
 - **TITULO III AUTORIZACIONES**
- **LIBRO 2 OPERACIONES Y SERVICIOS**

- **TITULO I COLOCACIONES**
- **TITULO II CAPTACIONES**
- **LIBRO 3 REGULACION DE RIESGO**
 - **TITULO I GESTION DE RIESGOS**
 - **TITULO II RIESGO CREDITICIO**
 - **TITULO III RIESGO DE LIQUIDEZ**
 - **TITULO IV RIESGO DE MERCADO**
 - **TITULO V GESTION DE RIESGO OPERATIVO**
 - **TITULO IX CONTROL INTERNO**

- **LIBRO 5 INFORMACION DE ENTIDADES SUPERVISADAS**
 - **TITULO I TRANSPARENCIA DE LA INFORMACION**
 - **TITULO II ENVIO Y RECEPCION DE INFORMACION**

CAPITULO II

1 MARCO TEORICO CONCEPTUAL

1.1 MICROFINANZAS

Microfinanzas la provisión de servicios financieros para personas en situación de pobreza, microempresas o clientes de bajos ingresos, incluyendo consumidores y autoempleados. El término también se refiere a la práctica de proveer estos servicios de manera sostenible. El Microcrédito (o préstamos para microempresas) no debe ser confundido con las microfinanzas, las cuales se dirigen a un amplio rango de necesidades financieras de parte de personas en situación de pobreza y, por tanto, abarcan a los microcréditos pero son mucho más que esto. El término Microfinanzas hace referencia a la prestación de servicios financieros a personas o grupos cuyo acceso a los sistemas bancarios tradicionales es limitado o inexistente en virtud de su condición socioeconómica. Dichos servicios financieros pueden ser mecanismos de ahorro, de inversión, o préstamos en cuyo caso se estaría hablando de microcrédito.

1.2 CREDITO:

La Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, define al “*Crédito*” “como un activo de riesgo, cualquiera sea la modalidad de su instrumentación, mediante el cual la institución financiera, asume el riesgo de su recuperación, y donde provee o se compromete a proveer fondos u otros bienes o garantiza frente a terceros el cumplimiento de obligaciones contraídas por el prestatario”. Donde las condiciones de plazo, garantías, montos mínimos y máximos a financiar, requisitos de documentación dependerán del tipo de crédito y serán definidas por las instituciones a cargo del crédito. (SIBEF, 2000)

1.3 MICROREDITO:

Romero (2003), define al “*Microcrédito*” como la oferta de servicios de crédito otorgado a poblaciones usualmente pobres, que no califican según criterios bancarios tradicionales. Y que en Bolivia una de las estrategias de lucha contra la pobreza es el microcrédito, y en el marco de la globalización, reconoce que la

integración de la economía campesina a mercados financieros, mejoran el acceso a los demás mercados y, por lo tanto aumenta la capacidad económica de las personas.

1.4 AHORRO:

El “*Ahorro*” es la proporción del ingreso de una unidad económica cuyo consumo se pospone para el futuro. A su vez, el *ahorro* aumenta la riqueza y posibilita la acumulación del capital. Los *depósitos* son una forma de conservación de los ahorros como activos financieros.

El texto de FONDESIF (2005), define el ahorro: como el acto de separar el dinero excedente de los ingresos (ámbito productivo) y egresos (ámbito de consumo) para ser guardado-depositado y usado en el futuro.

1.5 ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES:

Wisniewski (1996), señala: se entiende por Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) a las instituciones privadas o personas jurídicas, sin fines de lucro, nacionales o extranjeras, de carácter religioso o laico, que realizan actividades de desarrollo o asistencia con fondos del Estado o de cooperación externa en el territorio nacional.

1.6 METODOLOGIAS ACTUALES DE CREDITO

Son cuatro las metodologías de crédito que permitieron el desarrollo de la industria micro-financiera en Bolivia en su actividad crediticia. Estas tecnologías son: Grupos solidarios, crédito asociativo, crédito individual y asociaciones comunales. Siendo las tecnologías de grupos solidarios y el crédito individual, las más representativas por su importancia en número de clientes y monto de la cartera.

1.6.1 CREDITO INDIVIDUAL

La entidad que otorga esta metodología, debe contar con personal capacitado, pues se combinan una serie de acciones para otorgar estos créditos. La atención es personalizada efectuando un adecuado análisis de la inversión juntamente con el solicitante; en caso de convertirse en un buen cliente, el apoyo financiero es permanente buscando el crecimiento gradual de las actividades del mismo. (FINRURAL-FFP-Fie, 2003)

El objetivo de esta modalidad es el de apoyar de forma individual (persona natural o jurídica) las necesidades de fondeo para capital de operaciones e inversión y otras necesidades de una amplia gama de clientes, entre ellos, microempresarios y pequeños productores agropecuarios dedicados a actividades rentables.

FUNDAPRO (2001), señala que la agilidad y oportunidad del procesamiento del crédito son claves, debiendo para ello la institución: acumular conocimiento de las características de los negocios de los solicitantes, para una mejor cuantificación de la capacidad de pago; desarrollar técnicas eficientes para el levantamiento de información; desarrollar métodos para indagar sobre la voluntad de pago del futuro deudor (carácter); identificar y evaluar rápidamente las posibles garantías ofrecidas; y finalmente, tomar una decisión expedita en las instancia pertinentes para la otorgación o no del financiamiento.

El cliente debe mostrar actitud empresarial y contar con buenas referencias, las que son corroboradas por la entidad microfinanciera con la información que obtiene de centrales de riesgo, proveedores, acreedores, vecinos, etc.

Por lo general, el historial acumulado por un cliente en algún programa de crédito solidario es una buena base para continuar apoyo financiero dentro de un programa de crédito individual.

1.6.2 TECNOLOGIA ASOCIACIONES COMUNALES (AACC.)

La metodología crediticia de Asociaciones Comunales (AACC's), en los últimos años ha tomado importancia en el mercado financiero. Paredes (2001), Indica que esta metodología proporciona pequeños préstamos a mujeres que están organizadas en grupos, cada uno con 4 a 7 integrantes que puedan garantizarse mutuamente por periodos de cuatro meses de plazo. Está dirigida a grupos comunales previamente capacitados y adiestrados en el manejo de AACC's. El programa cobra un interés de 3 a 5% mensual que se destina principalmente a gastos de operación, a la cobertura de riesgo como ser una probable morosidad y/o pérdida de valor adquisitivo. Todos los clientes de la AACC reciben el desembolso al mismo tiempo y la realizan los pagos correspondientes intereses y amortización de capital en forma semanal.

Clavijo (1995), señala que en una AACC's, existen dos cuentas: la cuenta interna y la externa. La cuenta interna es manejada de manera autónoma por la AACC y responde a los objetivos, en base al reglamento interno del mismo. La AACC's en un comité de créditos interno, determinan los plazos, las tasas de interés, la calificación y aprobación de los préstamos que se otorgaran con recursos propios. Generalmente la tasa de interés de los préstamos internos son más altos que de la Entidad Financiera.

La cuenta externa se ocupa de la administración del crédito, el pago del principal, el manejo de los ahorros internos y los intereses hasta la

finalización del ciclo del préstamo. El uso de la cuenta externa permite a las AACC's administrar todo el capital disponible en el ciclo del préstamo. La cuenta externa se capitaliza constantemente con el pago semanal de amortizaciones e intereses que realizan los miembros de la AACC que reciben crédito. Los créditos son secuenciales, iniciándose con pequeños montos por persona que forma el grupo y los plazos no mayores a un año.

La garantía solidaria es parte central del financiamiento de las AACC's ya que posibilita el acceso a servicios financieros, sin necesitar garantías reales. Este tipo de garantía asegura a la institución promotora, que financia estas asociaciones, mayor disciplina en cuanto a derechos y obligaciones, aumentando la probabilidad de devolución del préstamo.

En el sitio Web <http://www.crecer.org.bo/> – <http://www.pro-mujer.org/> (2007), señala que PRO MUJER (Programas para la Mujer) y CRECER (Crédito con Educación Rural), son las entidades ejecutoras más representativas de esta metodología crediticia. Sin embargo, CRECER tiene mayor cobertura en el área rural, mientras que PRO MUJER se desenvuelve en zonas urbanas y semi-urbanas mayormente, aunque proyectado abrir oficinas en ciudades intermedias donde la población rural se concentra temporalmente para vender en ferias locales.

Es importante identificar, cuáles han sido los principales motivos que han mantenido a las IMF's alejadas del público.

Motivos que alejan al público de las Instituciones

Micro Financieras (IMF's)

PRINCIPALES MOTIVOS.	PORCENTAJE
- La inversión es más rentable, intereses muy bajos.	58
- Desconfianza.	15
- Solo se depositan montos altos.	13
- No se conocen sus servicios.	9
- No existe tradición.	2
- No son accesibles.	2
- Sus productos no son adecuados.	1
TOTAL	100%

Fuente: Olmos H. Encuesta, 2006

Los anteriores motivos pueden ser reagrupados en 3 principales razones (1) la rentabilidad del ahorro es menor que la inversión (58%); (2) problemas de oferta institucional (27%), problemas estructurales del sistema financiero (15%), finalmente, cabe mencionar que un elemento muy valorado por el público es que las instituciones tengan varias agencias, por el deseo de contar con dinero “adonde uno vaya”.

Para el ahorro rural, Ayoroa (2004), en su texto “El perfil de Pasanaku en Cochabamba”, auspiciado por el Programa de Ahorro Rural en Bolivia Profin/Cosude y FINRURAL, estudio realizado en 1998, ha establecido en el ámbito rural de Bolivia la existencia de dos modalidades de Pasanakus: Comerciales y Tradicionales. En los *Comerciales* el intermediario oferta el servicio de financiamiento mediante la modalidad de Pasanaku a cambio de una comisión constituyéndose en el único nexo necesario entre el grupo. Por el contrario, en los Pasanakus Tradicionales la naturaleza del acuerdo es

solidaria fundamentada en la existencia de cercanos vínculos intergrupales donde el intermediario es un miembro más que no recibe retribuciones monetarias por sus funciones. En Bolivia, el *Pasanaku* es un instrumento ampliamente utilizado por todos los sectores de la sociedad y que forma parte de la cultura en las diferentes regiones, sin embargo, ha sido poco estudiado. El estudio de Adams y Canavesi (1988), es la primera aproximación a este tema que permite una visión general sobre sus características, aunque solamente en el ámbito urbano.

Los estudios realizados por: Fondesif-PASA/CE- Profin Cosude, en 2004 sobre Ahorro Popular, demuestran los resultados muy ilustrativos, por una parte confirman los postulados teóricos reiterando que el ingreso del hogar es una variable muy importante en la determinación del nivel y de los hábitos de ahorro de las familias y de su finalidad en el tiempo.

1.6.3 GRUPOS SOLIDARIOS

Es una práctica de préstamo donde pequeños grupos toman prestado colectivamente y los miembros del grupo se alientan mutuamente a devolverlo. Los préstamos solidarios se realizan a través de "grupos solidarios". Dichos grupos son un canal de distribución financiera diferente que es utilizado principalmente para llevar el microcrédito a las personas con menos recursos.

Los préstamos solidarios reducen los costos de una institución financiera relacionados con: la evaluación, la gestión y la recuperación de los préstamos. Y en muchos casos pueden llegar a eliminar la necesidad de una garantía. Dado que existe un costo fijo asociado a cada préstamo entregado, un banco que presta paquetes individuales en forma conjunta y que permite a un grupo manejar relaciones individuales puede realizar ahorros sustanciales en costos administrativos y de gestión.

Aprovechar el capital social para prestar dinero no es algo nuevo para las microfinanzas. Entre los precedentes están las prácticas informales de las asociaciones de ahorro y crédito rotativo y los vínculos cooperativos utilizados por las cooperativas de ahorro y crédito. En la India la práctica de la banca de ayuda mutua está inspirada en principios similares.

Los grupos de préstamos solidarios tienen un enfoque diferente a los tres casos anteriores en varios aspectos. En primer lugar, son grupos pequeños, por lo general implican cinco personas que se eligen mutuamente y no pueden estar relacionados con anterioridad. Cinco se cita a menudo como un tamaño ideal porque es:

- Es suficientemente pequeño como para desalentar a los prestamistas y garantizar un nivel máximo de responsabilidad conjunta.
- Es suficientemente grande como para evitar que la desgracia o la incompetencia de uno de los miembros provoque el colapso del grupo.

Por otra parte, existe mucha evidencia que demuestra que la presión social es más efectiva entre las mujeres que entre los hombres. La mayoría de los préstamos utilizando esta metodología se entrega a grupos de mujeres. Se ha aprendido mucho desde lo ocurrido con el modelo de crédito cooperativo conocido como Modelo Comilla que estuvo dirigido por Akhtar Hameed Khan entre 1950 y 1960. El Banco Grameen y otras instituciones de microcrédito han adoptado un enfoque que está dirigido a las mujeres pobres y que excluye a quienes no sean pobres.

Una de las razones identificadas como causantes del fracaso del mencionado Modelo Comilla fue que los grupos eran demasiado grandes y estaban compuestos por personas con antecedentes económicos muy variados. Se ha observado que los grupos grandes no

suelen funcionar porque los miembros más influyentes terminan dominándolos.

1.7 INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS

Crear un sistema financiero inclusivo para que los dos tercios de la población mundial que están excluidos del sistema puedan tener acceso a créditos, fue el objetivo de Muhammad Yunus al promover el microcrédito como ayuda para el desarrollo en Bangladesh, instrumento que ha tenido gran repercusión a nivel mundial dado su impacto social y económico, bajo las premisas de facilitar y potencializar el acceso al microcrédito y a otros servicios financieros, como una alternativa de lucha contra la pobreza y la exclusión financiera de la población que carece de garantías reales en el área rural, periurbana y urbana, y que en gran medida se dedica a actividades informales.

No hay duda de que el microcrédito ha logrado posibilitar el acceso al crédito de sectores que antes se encontraban excluidos y empoderar y capacitar a mujeres y hombres para mejorar su situación familiar y sus condiciones de vida en general.

Pasar de la condición de la mera subsistencia a tener confianza de que existirán mejores condiciones para vivir y apoyo en épocas difíciles mediante una red social, es la transformación de vida que muchos de los clientes de microcrédito han experimentado en estos años. Factores como la calidad en la atención del servicio al cliente, con personal especializado, condiciones apropiadas del producto con la presentación de garantías solidarias o sociales, montos del préstamo adecuados, rapidez del servicio y acceso a préstamos futuros, diferencian a las instituciones microfinancieras de las entidades de intermediación financiera tradicionales e impulsan a los clientes a solicitar un microcrédito.

Otro aspecto que distingue a la práctica de las instituciones microfinancieras es que no se limitan a brindar sólo servicios financieros, sino que incluye una

amplia gama de servicios no financieros que abarcan desde cursos de capacitación de distinta naturaleza hasta la atención médica y la asesoría legal familiar.

Las instituciones de microfinanzas han desarrollado diferentes tecnologías crediticias y trabajan en diversificar los servicios financieros que ofrecen a sus clientes con nuevos sistemas de garantías alternativas, para lo cual han comprendido y aceptado la naturaleza tan diversa de los requerimientos de crédito de su mercado objetivo. Con la finalidad de responder a las necesidades de crédito de sus clientes sin garantía para el acceso a fuentes de financiamiento dadas las restricciones del crédito tradicional. El uso de garantías sociales es utilizada por las entidades microfinancieras y está en función de las tecnologías que se ofertan, por ejemplo en el caso de la banca comunal se denomina garantía social, en el caso de grupos solidarios se conocen como garantías solidarias.

Sin embargo, existen opiniones encontradas respecto al efecto de las microfinanzas en la vida de los clientes, una corriente señala que las microfinanzas ayudan a erradicar la pobreza, otra resalta su capacidad para ampliar el acceso al financiamiento, otros opinan que genera un capital social y logra el empoderamiento de los grupos sociales con los que trabajan, otros afirman que permite que los marginados puedan cruzar el umbral de pobreza o a hacer frente a la pobreza, por el contrario otra corriente señala que el microcrédito no ayuda a las personas a salir de la pobreza y que es tan sólo un paliativo que no eleva el ingreso de los clientes.

En Bolivia durante los últimos años las entidades especializadas en microfinanzas han experimentado un crecimiento y expansión acelerado, tanto en volumen de operaciones como en número de clientes atendidos, adquiriendo cada vez una mayor relevancia dentro del sistema financiero nacional. Esta actividad tiene su origen desde los años ochenta donde Organizaciones no Gubernamentales (ONG) de asistencia social, financiadas con donaciones de la cooperación internacional

para la atención de diferentes sectores de la población de bajos recursos, ofrecieron créditos y otros servicios no financieros, con ámbito de operaciones en el área urbana como rural para promover el desarrollo social y económico.

La segunda fase (1995-1999) se caracterizó por una transición gradual de las ONG a Fondos Financieros Privados. Dadas las condiciones que proporcionó la normativa, estos vieron la oportunidad de otorgar servicios de microfinanzas con ahorros de depositantes tanto en el área rural como urbana, algunos de los cuales con el tiempo se transformaron en bancos.

La tercera fase (2008-2012) se destaca con la incorporación de las Instituciones Financieras de Desarrollo (IFD) y las Cooperativas de Ahorro y Crédito Societarias (CAC societarias) al ámbito de aplicación de la Ley de Bancos y Entidades Financieras (LBEF), organizadas para realizar operaciones de intermediación financiera y a prestar servicios integrales en el marco de la LBEF y la normativa regulatoria, entidades que se encuentran en un proceso paulatino para la obtención de Licencia de Funcionamiento para estar habilitadas a la captación de ahorros del público. La incorporación de este tipo de intermediarios financieros para atender un sector vulnerable representa un paso necesario hacia el logro de una mayor profundización del sistema financiero boliviano.

En todo este proceso se ha desarrollado esfuerzos para la emisión de normativa ajustada, donde entre otros aspectos, se incorporaron nuevas tecnologías crediticias como banca comunal, crédito asociativo y solidario, para permitir el ingreso ordenado de estas entidades que cuentan con características particulares y tienen procedimientos menos formales o estrictos, con el objetivo de propiciar condiciones favorables que aseguren la solidez y transparencia de este sector.

De esta forma las entidades especializadas en microfinanzas en Bolivia han mostrado un crecimiento importante, con un alcance y cobertura que en muchos

casos supera al obtenido por las entidades de intermediación financiera tradicionales.

Se destaca su contribución al integrar al sector financiero a un número importante de personas de la población vulnerable, debido a las condiciones de accesibilidad de créditos, así como por la amplia red de sucursales y oficinas que tienen en todo el territorio boliviano.

El rápido desarrollo alcanzado por el segmento microfinanciero y su destacado desempeño es reconocido no sólo a nivel nacional sino también a nivel mundial, donde Bolivia ocupa el segundo lugar de acuerdo a estudios de evaluación internacionales, gracias a la mejor transparencia de los precios y a las reglas sobre divulgación de información.

Este sector cada vez más, ofrece una gama diversificada de productos innovadores ya que existe una mayor comprensión y aceptación de la naturaleza tan diversa de las necesidades de la población de escasos recursos, lo cual está impulsando a las entidades especializadas en microfinanzas a aprovechar las innovaciones tecnológicas para mejorar sus productos.

La regulación debe dirigir esfuerzos para evitar el abuso que pueden efectuar actores que ingresen o estén desarrollando actividades de microfinanzas y que buscan únicamente la rentabilidad, sin tener en cuenta el aspecto social que se encuentra detrás de las microfinanzas, situación que puede dañar a este sector y desvirtuar su principal objetivo social, que es el de atender a los segmentos de la población de bajos

ingresos y de operar en áreas geográficas pobres, para lo cual al mismo tiempo, es tarea de las entidades especializadas en microfinanzas gestionar eficazmente el desempeño financiero y el desempeño social.

1.7.1 EL SISTEMA FINANCIERO BOLIVIANO

Con la promulgación de la ley 393 LEY DE SERVICIOS FINANCIEROS emitido el 21 de agosto del 2013 el sistema financiero boliviano fue establecido de acuerdo a la siguiente estructura: ENTIDADES FINANCIERAS ESTATALES, ENTIDADES FINANCIERAS PRIVADAS, EMPRESAS DE SERVICIOS FINANCIEROS COMPLEMENTARIAS

1.7.1.1 ENTIDADES FINANCIERAS ESTATALES O CON PARTICIPACION MAYORITARIA DEL ESTADO

1.7.1.1.1 BANCO DE DESARROLLO PRODUCTIVO

Banco de Desarrollo Productivo

Sociedad Anónima Mixta, cuya sigla BDP -S.A.M., es una persona jurídica de derecho privado con fines públicos constituido bajo la tipología de una sociedad de economía mixta y que realizará actividades de primer y segundo piso de fomento y de promoción del desarrollo del sector productivo.

El Banco de Desarrollo Productivo Sociedad Anónima Mixta (BDP-S.A.M)deberá contar en todo momento con una participación accionaria mayoritaria del Estado Plurinacional de Bolivia en su capital pagado.

Su capital debe estar constituido por :

Para el Banco Público, UFV30.000.000.-(Treinta Millones de Unidades de Fomento a la Vivienda).

1.7.1.1.2 BANCO PUBLICO

Una banca pública es una entidad bancaria en la que el Estado o actores públicos son los propietarios. Se trata de una empresa bajo control estatal.

Su capital debe estar constituido por :

Para el Banco Público, UFV30.000.000.-(Treinta Millones de Unidades de Fomento a la Vivienda).

1.7.1.1.3 ENTIDAD FINANCIERA PUBLICA DE DESARROLLO

Su principal objetivo es de promover a través del apoyo financiero y técnico, el desarrollo de los sectores productivos de la economía de los departamentos: las regiones y los municipios del país

Su capital debe estar constituido por :

Para la entidad financiera publica de desarrollo, UFV 18.000.000.-(Diez y ocho Millones de Unidades de Fomento a la Vivienda).

1.7.1.2 ENTIDADES FINANCIERAS PRIVADAS

1.7.1.2.1 BANCO DE DESARROLLO PRODUCTIVO

Banco de Desarrollo Productivo

Sociedad Anónima Mixta, cuya sigla BDP -S.A.M., es una persona jurídica de derecho privado con fines

públicos constituido bajo la tipología de una sociedad de economía mixta y que realizará actividades de primer y segundo piso de fomento y de promoción del desarrollo del sector productivo, su capital puede estar constituido por capital privado

Su capital debe estar constituido por :

Para el Banco de Desarrollo Productivo, UFV30.000.000.-(Treinta Millones de Unidades de Fomento a la Vivienda).

1.7.1.2.2 BANCO MULTIPLE

Los bancos múltiples tendrán como objetivo la prestación de servicios financieros al público en general, favoreciendo el desarrollo de la actividad económica nacional, la expansión de la actividad productiva y el desarrollo de la capacidad industrial del país.

Su capital debe estar constituido por :

Para el Banco Multiple , UFV30.000.000.-(Treinta Millones de Unidades de Fomento a la Vivienda).

1.7.1.2.3 BANCY PYME

Los bancos PYME tendrán como objetivo la prestación de servicios financieros especializados en el sector de las pequeñas y medianas empresas, sin restricción para la prestación de los mismos también a la microempresa, el Banco Múltiple podrá otorgar crédito a empresas

grandes hasta un límite máximo del treinta por ciento (30%) de su cartera de créditos.

también podrá otorgar créditos a empresas grandes

Su capital debe estar constituido por :

Para el Banco Pyme, UFV18.000.000.- (Diez y ocho mil de Unidades de Fomento a la Vivienda).

1.7.1.2.4 COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

Las cooperativas de ahorro y crédito se constituirán como entidades especializadas de objeto único para la prestación de servicios de intermediación financiera, dirigidos a sus socios y al público en general cuando corresponda.

El capital primario mínimo de una cooperativa de ahorro y crédito se fija en moneda nacional, por UFV600.000,00.- (Seiscientas Mil Unidades de Fomento a la Vivienda) para cooperativas de ahorro y crédito abiertas y UFV300.000,00.- (Trescientas Mil Unidades de Fomento a la Vivienda) para cooperativas de ahorro y crédito societarias

1.7.1.2.5 ENTIDADES FINANCIERAS DE VIVIENDA

La Entidad Financiera de Vivienda es una sociedad que tiene por objeto prestar servicios de intermediación financiera con especialización en préstamos para adquisición de vivienda; proyectos de construcción de

vivienda unifamiliar o multifamiliar; compra de terrenos; refacción, remodelación, ampliación y mejoramiento de viviendas individuales o en propiedad horizontal y otorgamiento de microcrédito para vivienda familiar y para infraestructura de vivienda productiva, así como también operaciones de arrendamiento financiero habitacional.

Su capital debe estar constituido por :

Para las entidades financieras de vivienda , UFV 2.000.000.-(Dos millones de Unidades de Fomento a la Vivienda).

1.7.1.2.6 INSTITUCION FINANCIERA DE DESARROLLO

La Institución Financiera de Desarrollo es una organización sin fines de lucro, con personalidad jurídica propia, creada con el objeto de prestar servicios financieros con un enfoque integral que incluye gestión social, buscando incidir favorablemente en el progreso económico y social de personas y organizaciones, así como contribuir al desarrollo sostenible del pequeño productor agropecuario, piscícola y forestal maderable y no maderable, y de la micro y pequeña empresa, principalmente del área rural y periurbana

Su capital debe estar constituido por :

Para la instituciones financieras de desarrollo, UFV 1.500.000.-(Un millón quinientos mil de Unidades de Fomento a la Vivienda).

1.7.1.2.7 ENTIDAD FINANCIERA COMUNAL

La Entidad Financiera Comunal es una organización, con personalidad jurídica propia, creada por una o más organizaciones de productores u otros sectores legalmente constituidas, constituyentes del capital comunal en calidad de donación, como parte imprescindible del capital social, con la finalidad de financiar la actividad de sus miembros en condiciones de fomento, y de terceros productores cuando cuente con la autorización correspondiente de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASF

Su capital debe estar constituido por :

Para la instituciones financieras de desarrollo, UFV 500.000.- (Quinientos mil de Unidades de Fomento a la Vivienda).

1.7.1.3 EMPRESAS DE SERVICIOS FINANCIEROS COMPLEMENTARIOS

Quedan sometidas al ámbito de aplicación de las disposiciones de este Capítulo, las empresas especializadas de giro exclusivo que prestan servicios financieros complementarios, siendo éstas de los tipos siguientes:

- EMPRESAS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO
- EMPRESAS DE FACTORAJE

- ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO
- CAMARA DE COMPENSACION Y LIQUIDACION
- BUROS DE INFORMACION
- EMPRESAS TRANSPORTADORAS DE MATERIAL MONETARIO Y VALORES
- EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE TARJETAS DE CREDITO
- CASAS DE CAMBIO
- EMPRESAS DE SERVICIO DE PAGO MOVIL

1.8 REGULACION DE LAS INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS

Desde mediados de los años ochenta en Bolivia han venido operando Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) de asistencia social, financiadas con donaciones de la cooperación internacional para la atención de diferentes sectores de la población de bajos recursos ofreciendo crédito y otros servicios no financieros, con ámbito de operación tanto en el área urbana como rural. Por la ausencia de oferta crediticia al sector microempresarial por parte de la banca, las ONG dados su alcance y cobertura geográfica, se constituyeron en una importante fuente institucional de crédito, desarrollando su actividad sin estar reguladas por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras. En tal condición no podían captar depósitos del público, factor que se convirtió en el principal obstáculo para su expansión.

El escaso interés de la banca corporativa comercial boliviana, respecto de la concesión de créditos en pequeña escala evidenció la necesidad de ampliar la oferta crediticia a este sector.

Antes de la entrada de las ONG, las limitaciones de oferta crediticia no estaban relacionadas con la escasez de recursos o factores asociados a políticas restrictivas en los mercados financieros, sino más bien a las características propias de estas operaciones que se constituían en aspectos adicionales que se percibía podrían incrementar el riesgo crediticio como ser:

- Escaso conocimiento para administrar la cartera de créditos con una tecnología crediticia especializada,
- Elevados costos administrativos.
- Falta de información financiera.
- Asimetría de información respecto a los demandantes de crédito,
- Ausencia de garantías reales.

La incorporación de un nuevo tipo de intermediario financiero para atender este sector representó un paso necesario hacia el logro de una mayor profundización del sistema financiero boliviano.

En resumen, las principales razones para promover la formalización de las ONGs fueron las siguientes:

- Permitir la integración de amplios sectores de la población al sistema financiero formal, a través de la extensión del ámbito geográfico y demográfico de la oferta crediticia del sistema financiero formal.

- Incorporar al esquema regulado a entidades financieras que sean sostenibles y especializadas en microfinanzas, con el fin de facilitar la canalización de recursos a sectores desatendidos por la banca tradicional.
- Cubrir la demanda real insatisfecha de los servicios financieros por falta de atención de los intermediarios financieros de la pequeña y microempresa tanto en el área urbana como rural.
- Dotar a las ONGs formalizadas de una forma jurídica (sociedades anónimas) que les brinde estabilidad jurídica, asegurando de esta forma la participación de capital de riesgo, bajo la visión de rentabilidad y viabilidad del sector a largo plazo.
- Ampliar su estructura de financiamiento, así como las modalidades en que pueden instrumentar las operaciones de crédito.
- Aprovechar la experiencia previamente acumulada, por las ONGs financieras, en el otorgamiento y administración de pequeños préstamos, así como en los desarrollos realizados en tecnologías crediticias comprobadas y conocimiento del mercado objetivo atendido.
- Proveer a los micro prestatarios de una alternativa de financiamiento, en la cual se conozca de manera transparente todas las condiciones del crédito.

1.8.1 PRIMERA REGULACION DE ONG MICROFINANCIERAS A FONDO FINANCIERO PRIVADO

Para poder regular las ONG el 12 de mayo de 1995 se aprobó Decreto Supremo 24.000, de creación y funcionamiento de los Fondos Financieros Privados (FFP) cuyo objeto principal es la canalización de recursos para el financiamiento de las actividades de pequeños y micro empresarios del sector productivo, comercial y de servicios, el otorgamiento de créditos a personas naturales y operaciones de pequeño crédito prendario.

Los FFP se organizan como sociedades anónimas, por ser esta una figura idónea para la intermediación financiera, tanto por la estabilidad jurídica que representa la entidad mercantil respecto de la sociedad civil, como por permitir oportunos incrementos o reposiciones patrimoniales, cuando sus niveles de solvencia lo requieran.

El requerimiento de capital de constitución (630.000 DEG – aproximadamente US\$ 910.000), unido a un marco prudencial que establece límites de otorgamiento y concentración de crédito menores que los establecidos para los bancos y la prohibición de otorgar créditos a sus accionistas y administradores, representan una razonable combinación de respaldo patrimonial y dispersión de riesgos crediticios.

El concepto de Fondo Financiero Privado ha sido la figura legal a partir de la cual la iniciativa privada ha podido orientar sus esfuerzos hacia la atención de una demanda de crédito insatisfecha, de sectores tradicionalmente marginados de los servicios financieros.

Normativa específica para el Sector Microfinanciero

La antigua SBEF actualmente la ASFI, durante los años posteriores a la regulación ha emitido y adecuado a las nuevas condiciones de mercado y las características del sector, los reglamentos de constitución y de funcionamiento que regulan las entidades con orientación hacia las microfinanzas, encontrándose dentro de este ámbito tanto los FFPs como las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC), para lo cual emitieron la siguiente normativa:

Normativa de cartera

Ha sido desarrollada normativa específica de riesgo crediticio para el sector microfinanciero, con exigencias de constitución de provisiones para incobrables por: i) el riesgo específico de impago de créditos y ii) por riesgo adicional a la morosidad.

El primer componente establece la constitución de provisiones en función a la antigüedad de la mora los créditos, de acuerdo a la siguiente escala:

<i>Días atraso - # reprogramaciones</i>	<i>Calificación de créditos</i>	<i>% de constitución de provisiones</i>
1 a 5	A	1
6 a 30	B	5
31 a 60	D	20
61 a 90	F	50
+ de 90	H	100

La racionalidad detrás del régimen de calificación y provisiones descrito en el cuadro anterior guarda estrecha relación con el tipo de actividades que financian las Entidades de Microfinanzas (EMF), esto es, pequeños emprendimientos relacionados con la manufactura, el comercio o los servicios que cuentan con ciclos económicos muy cortos, es decir, cuyas ganancias se realizan en el corto plazo y dan lugar a la reinversión de utilidades para el ciclo siguiente de manera casi inmediata. Esto hace que la medida de los días de atraso en los pagos sea fundamental para evaluar el riesgo crediticio implícito en cada operación y la determinación de la previsión específica.

El segundo componente previsto en la normativa de cartera, permite realizar la medición del riesgo crediticio por riesgo adicional a la morosidad, teniendo en cuenta el cumplimiento de las políticas de crédito, la existencia de una adecuada tecnología crediticia y la evaluación del riesgo potencial que surge por endeudamientos más riesgosos de los clientes en otras entidades.

Por tanto, al margen del régimen de provisiones específicas, la normativa establece provisiones genéricas, para los microcréditos en función a la evaluación de las políticas, prácticas y procedimientos de concesión y administración de créditos y de control de riesgo crediticio que deben contemplar la existencia de una adecuada tecnología crediticia, políticas para el tratamiento de reprogramaciones y la existencia de sistemas informáticos y procedimientos para el seguimiento a la cartera reprogramada.

Si se determina que las políticas y prácticas descritas no se ajustan a los lineamientos mínimos establecidos en la normativa, la entidad en cuestión debe constituir una previsión genérica del 3% del total de su cartera de microcréditos.

Sobre la base de una muestra estadística y representativa de prestatarios y una pormenorizada revisión de la misma, se determina la frecuencia de casos en que existan desviaciones o incumplimientos con las políticas crediticias de la entidad, estableciéndose un 1% de previsión genérica por cada 10% de desviaciones o incumplimientos encontrados. Esta situación se aplica sobre el cumplimiento de factores básicos que conlleva la administración este tipo de riesgo.

Los dos métodos de establecimiento de provisiones genéricas no pueden ser adicionados, aplicándose el monto que resulte mayor de ambos

cálculos. Cabe señalar, que las provisiones genéricas ya están presentes en la cartera de créditos y que aún no pueden ser identificadas a una operación en específico.

Actualmente la normativa de cartera es la siguiente:

TIPOS DE CREDITO

- Crédito Empresarial
- Crédito PYME
- Microcrédito
- Crédito de Vivienda
- Crédito de consumo

Las calificaciones de estos tipos de créditos son determinados de acuerdo al siguiente cuadro:

Categorías	Créditos empresariales	Créditos PYME	Microcréditos	Créditos de vivienda	Créditos de consumo
Categoría A	✓	✓	✓	✓	✓
Categoría B	✓	✓	✓	✓	✓
Categoría C	✓	✓	✓	✓	✓
Categoría D	✓	✓	✓	✓	✓
Categoría E	✓	✓	✓	✓	✓
Categoría F	✓	✓	✓	✓	✓

Y estas calificaciones tiene las siguientes provisiones que se deben determinar

Créditos en MN o MNUFV

Categoría	Empresarial - Microcrédito – PYME (Directos y Contingentes)		Vivienda (Directos y Contingentes)	Consumo (Directos y Contingentes)		
	Al Sector Productivo	Al Sector No Productivo		Antes del 17/12/2009	A partir del 17/12/2009 Hasta 16/12/2010	A partir del 17/12/2010
A	0%	0.25%	0.25%	0.25%	1.5%	3%
B	2.5%	5%	5%	5%	6.5%	6.5%
C	20%	20%	20%	20%	20%	20%
D	50%	50%	50%	50%	50%	50%
E	80%	80%	80%	80%	80%	80%
F	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Créditos en ME o MNMV

Categoría	Empresarial – Microcrédito - PYME		Vivienda (Directos y Contingentes)	Consumo (Directos y Contingentes)		
	Directo	Contingente		Antes del 17/12/2009	A partir del 17/12/2009 Hasta 16/12/2010	A partir del 17/12/2010
A	2.5%	1%	2.5%	2.5%	5%	7%
B	5%	5%	5%	5%	8%	12%
C	20%	20%	20%	20%	20%	20%
D	50%	50%	50%	50%	50%	50%
E	80%	80%	80%	80%	80%	80%
F	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Normativa adicional

La necesidad de una eficiente administración de los riesgos es un hecho que adquiere cada vez más importancia en los tiempos actuales, independientemente del perfil de clientes que atienden las instituciones microfinancieras. Bajo este panorama, el énfasis de la gestión de riesgos debe basarse en el diseño e implementación de sistemas de administración de los distintos tipos de riesgos, con el propósito no solo de identificar y medir su grado de exposición a los mismos, sino principalmente de estructurar las mejores estrategias de cobertura en el marco de las peculiaridades del sector. En ese sentido, la antigua SBEF actual ASFI ya ha emitido los lineamientos generales para la gestión del riesgo de crédito y liquidez, por medio de los cuales se promueve a que las entidades microfinancieras identifiquen, midan, monitoreen, controlen y divulguen los riesgos inherentes a la actividad de intermediación.

Con el fin de promover la cobertura geográfica de servicios, se ha simplificado la apertura de agencias y sucursales para los servicios de microfinanzas, incluyéndose normativa específica para la prestación de servicios de naturaleza móvil, los que se constituyen en una herramienta que permite a las instituciones microfinancieras brindar una mayor cobertura dada la dispersión geográfica que se tiene en el país.

Del mismo modo, se estableció reglamentación para contratos de corresponsalía de servicios financieros auxiliares que autoriza a las entidades de intermediación financiera reguladas suscribirlos entre ellas y con las entidades no reguladas para realizar servicios financieros de pagos y transferencias, exceptuando obviamente la recepción de depósitos o la colocación de créditos.

Por otro lado, se ha emitido reglamentación específica para la apertura de Burós de Información Crediticia (BIC), los que permiten que las entidades microfinancieras bajo el ámbito de supervisión de la antigua Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (SBEF) actual ASFI puedan acceder a la información crediticia que proporcionen las entidades microfinancieras no reguladas, las que a su vez pueden obtener información relativa a los créditos de consumo y microcréditos del sistema financiero regulado, lo cual ha permitido dotar de una mayor transparencia a las Microfinanzas en Bolivia y contar con información más exacta respecto al tema del sobreendeudamiento que afectó a esta industria en años recientes y que ha surgido como una de las principales lecciones de la experiencia boliviana. Siempre dentro del tema de la transparencia del mercado, es importante citar el Reglamento de tasas de interés que estipula las características y contenidos mínimos que deben tener los contratos de crédito. Dentro de las principales características exigidas, dichos contratos deben contar con:

- El monto contratado, especificando los cobros que la entidad financiera realizará en el momento de efectuarse el desembolso.
- El detalle de todos los cargos financieros que se aplicarán, sean éstos de carácter periódico o no, al inicio o al final de la operación.
- La modalidad de la tasa de interés nominal pactada (fija o variable), su uso y su valor al momento del desembolso.
- La periodicidad y la forma de aplicar la Tasa de Referencia (TRe) para el reajuste en el caso de tasas variables, así como la oportunidad de la notificación sobre el cambio de las mismas.
- La aplicación simétrica de los reajustes en las tasas de interés, ante incrementos o decrementos de la tasa de referencia, con la misma periodicidad.
- La tasa periódica y la correspondiente Tasa Efectiva Activa al Cliente (TEAC), con al menos dos decimales.
- El método utilizado para calcular los saldos de la operación financiera, etc.

De esta manera se ha buscado disminuir la asimetría de información existente entre las entidades financieras y los pequeños clientes,

generando asimismo, mayor transparencia dentro de la actividad crediticia.

Por medio de este reglamento, las entidades también están obligadas a publicar en pizarra además de la tasa de interés todas las comisiones y recargos que conlleva la operación.

El reglamento de tasas de interés también establece que las entidades financieras deberán facilitar a los clientes, por escrito, al momento de cotizar un crédito, información que exprese con claridad las condiciones de la operación. Este hecho permite comparar a un demandante de créditos, entre las diferentes alternativas de financiamiento, esto favorece principalmente a los microempresarios que no cuentan con cultura financiera.

Otra norma de especial relevancia para las microfinanzas es la del Servicio de Atención de Reclamos de Clientes (SARC) que le da a los clientes de servicios financieros la posibilidad de efectuar cualquier tipo de reclamo o consulta directamente hacia las entidades financieras, quienes son responsables de responder a sus clientes dentro de plazos establecidos, pasados los cuales los reclamos o consultas pasan a la SBEF para su adecuado tratamiento. Este mecanismo, permite a la SBEF tomar acciones preventivas y correctivas, así como promover la equidad y transparencia en la relación entre entidades, clientes y usuarios.

Adicionalmente vale la pena mencionar, los esfuerzos desarrollados en el tema de la gobernabilidad de las instituciones financieras, rasgo que, en el campo de las

Microfinanzas en todo el mundo, ha adquirido creciente relevancia. Concretamente, la normativa de la antigua SBEF actual ASFI tiene por

objeto coadyuvar al buen gobierno corporativo, entendiendo por tal al conjunto de reglas que ordena las relaciones y el comportamiento entre la Gerencia, su Junta Directiva, sus accionistas y terceros, produciendo los objetivos estratégicos de la entidad, los medios, recursos y procesos para alcanzar dichos objetivos, así como los sistemas de verificación del seguimiento de las responsabilidades y controles correspondientes a cada nivel de la estructura de las entidades financieras.

En cuanto al control interno propiamente tal la normativa prevé la implementación de sistemas de control interno dentro de cada entidad financiera, que incluya los componentes de ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control y segregación de funciones, información y comunicación y actividades de monitoreo y corrección de deficiencias. Un punto central del sistema mencionado es que implica la participación de todos los directivos, gerentes y personal de las entidades de intermediación financiera, con funciones a determinarse para cada uno de ellos y según sus responsabilidades

1.8.2 PARTICULARIDADES DE LA INDUSTRIA QUE IMPLICAN UNA SUPERVISIÓN ESPECIALIZADA

Las experiencias de ONGs microcrediticias exitosas transformadas en Fondos Financieros Privados y Bancos especializados en microfinanzas (EMFs), implicó una necesidad de redefinir el enfoque de supervisión aplicado por la antigua SBEF actual ASFI, por cuanto las herramientas que habían resultado eficientes para el control del Sistema Bancario, no necesariamente eran adecuadas para esta nueva industria financiera. Como resultado del trabajo de supervisión y el conocimiento paulatino

de la nueva industria que venía desarrollándose en el sistema financiero boliviano, se establecieron las principales particularidades de las EMFs que cuestionaron la eficiencia de los instrumentos de supervisión tradicional y que se presentan a continuación:

- 2 **Dispersión del riesgo, colocación masiva.** La cartera de las EMF, a diferencia de la cartera bancaria, se caracteriza por la atomización del riesgo en miles de operaciones, por lo que difícilmente se produce una concentración de riesgos en pocos prestatarios.

La atomización de cartera imposibilita el análisis individualizado de créditos, según el método tradicional aplicado en la supervisión de banca, debiendo adecuar los métodos de evaluación de cartera a la característica del negocio.

- 3 **Informalidad del negocio.** La información financiera base, para determinar la capacidad de pago y endeudamiento de los prestatarios, es construida por la propia entidad en función al relevamiento formal de la actividad o negocio del cliente y en la mayoría de los casos no existen documentos respaldatorios (estados financieros auditados, avalúos, inventarios, etc.).

Este aspecto implica la necesidad de analizar si la entidad tiene los elementos de control dentro de la tecnología crediticia que compensen y equilibren la falta de información confiable (verificaciones cruzadas domiciliarias y del negocio, documentación mínima del prestatario, diversificación de otras fuentes de referencia del cliente, etc.). Generalmente las entidades especializadas en microfinanzas cuentan con una estructura organizacional de control de riesgo de tipo vertical, en virtud a que

la evaluación del riesgo se concentra en la última persona del organigrama quien es el oficial de negocio.

- 4 **Volatilidad del negocio.** El índice de rotación de las operaciones microcrediticias es considerablemente superior al de la banca comercial, por lo que el deterioro de la cartera de las EMFs puede llegar a ser más acelerado, pudiendo en lapsos de tiempo cortos pasar de una posición solvente a otra de alto riesgo, inclusive de quiebra, obligando a que el Organismo Supervisor cuente con mecanismos de alerta temprana que permitan detectar el incremento en los niveles de riesgo.
- 5 **Concentración en clientes con características homogéneas:** el negocio de microfinanzas es por una parte, masivo en número de prestatarios y de pequeña escala y por otra, involucra operaciones muy homogéneas entre sí.
- 6 **Descentralización de operaciones.** Para la aplicación de las tecnologías crediticias, las entidades microfinancieras requieren de estructuras administrativas descentralizadas que cuenten con sistemas de control interno adecuados a los riesgos asumidos.
- 7 Esta característica implica la necesidad de estandarización de los procedimientos de crédito y operativos, con el fin de asegurarla aplicación uniforme de las políticas y estrategias.
- 8 Capacidad de adaptación a otra actividad. Los microempresarios poseen gran capacidad de adaptación a nuevas actividades.

- 9 En resumen, dadas estas características del negocio así como otros factores técnicos y operativos, que inviabilizan y hacen inaplicable las herramientas de supervisión integral aplicadas tradicionalmente en la banca corporativa, así como la falta de experiencias pioneras en la supervisión y regulación de entidades microfinancieras, la antigua SBEF actual ASFI tuvo que afrontar el reto de diseñar, desarrollar y aplicar mecanismos de supervisión efectivos para EMF, incluyendo programas de capacitación intensiva para sus supervisores e inclusive rediseñando la estructura organizacional de la Superintendencia.

NUEVO ENFOQUE PARA LA SUPERVISIÓN DE ENTIDADES MICROFINANCIERAS.

Uno de los objetivos principales de la ASFI es velar por la solvencia del sistema financiero a fin de precautelar los recursos del público. Para lograr cumplir con su mandato, además de un marco regulatorio prudente, la ASFI debe contar con mecanismos adecuados de supervisión.

La solvencia y estabilidad del sistema financiero se centra en la calidad de administración con la que cada entidad cuenta. Los intermediarios que participan del mercado están expuestos a una amplia gama de riesgos, que se originan tanto en la propia actividad de intermediación como en los riesgos originados en el manejo gerencial. Estos riesgos deben ser medidos y administrados de diferente forma, en función a las estrategias, políticas y procedimientos establecidos por cada entidad y a los segmentos de mercado atendidos.

En esta perspectiva, las políticas comerciales de las EMF, están orientadas al sector micro y pequeño empresarial; por tal motivo, los riesgos inherentes a su giro, deben ser medidos y administrados de diferente forma que los asociados a la actividad bancaria corporativa; de igual forma la SBEF debe contar con procedimientos de supervisión para cada tipo de riesgo.

A lo largo del tiempo se desarrolló un modelo de supervisión en función a los riesgos más relevantes inmersos en la actividad de las entidades microfinancieras a objeto de que el conjunto de entidades sea supervisado y controlado bajo los mismos estándares sin que se creen asimetrías en la labor de supervisión. **RETOS PARA LA SUPERVISIÓN DE ENTIDADES MICROFINANCIERAS**

Dada la importancia del sector, el apoyo a las microfinanzas representa uno de los aspectos esenciales de toda política del gobierno, en virtud a que el fortalecimiento de este sector coadyuva el acceso de sectores de ingresos bajos, al mercado de créditos para actividades productivas. El crecimiento y expansión del sector microfinanciero facilita el crecimiento del sector micro y pequeño empresarial, expandiendo la cobertura de servicios financieros a las áreas rurales, que es donde realmente el mercado financiero aún es incipiente. No obstante lo anterior existen retos para la Supervisión de este tipo de entidades entre las que se destacan:

- 10 Lograr conciencia del concepto de Banca, para todo actor intermediario de servicios financieros ya sea a nivel corporativo o microfinanciero, lo que permitiría ampliar los diversos servicios de banca, tanto a intermediarios como usuarios, sin discriminación.

- 11 Los procesos de supervisión de la SBEF, deben continuar siendo adaptables a los distintos tipos de riesgo asumidos por los diversos intermediarios financieros.

1.9 REGULACION DE INSTITUCIONES FINANCIERAS DE DESARROLLO

La incorporación de las Instituciones Financieras de Desarrollo (IFD) y de las Cooperativas de Ahorro y Crédito Societarias al ámbito de regulación y supervisión, son señales de un mejor desarrollo del sistema financiero.

En las últimas décadas, el desarrollo económico y social que se ha generado en Bolivia, ha originado la necesidad de servicios financieros, especialmente en áreas desatendidas por el sistema financiero tradicional, las cuales han sido cubiertas por las Organizaciones NoGubernamentales Financieras, actualmente denominadas Instituciones Financieras de Desarrollo (IFD), organizadas como asociaciones y fundaciones sin fines de lucro y enmarcadas en la legislación civil, que operan con donaciones de la cooperación internacional, ofreciendo créditos y otros servicios no financieros a sectores de la población de bajos recursos.

Esa ausencia de oferta crediticia al sector microempresarial por parte de la banca tradicional, ha convertido a las IFD en importantes fuentes institucionales de crédito, autorizadas para operar al amparo de la Ley N° 1864 de Propiedad y Crédito Popular, promulgada en junio de 1998, con la prohibición de captar recursos del público y quedando al margen de la supervisión del órgano regulador.

En razón a que las IFD desarrollaron sus actividades sin estar reguladas y al no estar autorizadas para captar depósitos del público, vieron comprometida su sostenibilidad en el largo plazo debido a que dependían de donaciones y fondos de la comunidad internacional. Dadas estas limitaciones, algunas ONG Financieras decidieron transformarse en Fondos Financieros Privados (FFP), con el propósito de captar recursos para financiar las actividades de pequeños y micro empresarios del sector productivo, comercial y de servicios. Por el contrario, otras ONG decidieron mantener su categoría legal con la intención de profundizar su alcance de operaciones en ámbitos peri urbano y rural.

Debido al crecimiento sostenido las IFD, que se advierte por el número de clientes atendidos y por la presencia de puntos de atención a nivel nacional, que revelan la importancia social adquirida a través de los servicios financieros, la Ex – SBEF, en uso de las atribuciones conferidas por la Ley de Bancos y Entidades Financieras (LBEF) mediante Resolución SB/034/2008 de 10 de marzo de 2008, dispuso la incorporación de las IFD al ámbito de aplicación de la LBEF como entidades de intermediación financiera no bancaria, organizadas como fundaciones, asociaciones sin fines de lucro o sociedades civiles, autorizadas para realizar operaciones de intermediación financiera y prestar servicios financieros en el marco de la LBEF y normativa regulatoria dictada para el efecto.

Por otra parte, en cuanto a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, la Ley N° 1488 de Bancos y Entidades Financieras reconocía dos tipos de Cooperativas, las Abiertas y las Cerradas, encontrándose en el ámbito de supervisión de la SBEF solamente las Cooperativas de Ahorro y Crédito Abiertas. En ese contexto, las Cooperativas Cerradas fueron desarrollando sus actividades sin fiscalización del Organismo Supervisor. En junio de 2008 y a iniciativa de la Ex – SBEF fue promulgada la Ley N° 3892, que incorpora a estas entidades al

ámbito de supervisión bajo la denominación de Cooperativas de Ahorro y Crédito Societarias, disponiendo que la reglamentación para el efecto sea emitida por el Organismo Supervisor.

Incorporación de nuevas entidades al ámbito de supervisión. De acuerdo con el proceso establecido para la incorporación de estas nuevas entidades al ámbito de supervisión, fueron elaborados los Reglamentos, en consenso con las instituciones gremiales respectivas del sector, los cuáles fueron aprobados en el mes de octubre de 2008. El proceso de adecuación comprende dos etapas:

La primera referida a la obtención de un Certificado de Adecuación, previo cumplimiento de las siguientes fases:

- 12 Fase I: Diagnóstico de Requisitos a cargo de Firmas Auditoras Externas.
- 13 Fase II: Elaboración del Plan de Acción por parte de las entidades.
- 14 Fase III: Evaluación y aprobación del Plan de Acción por el Órgano Supervisor

La segunda etapa, consiste en la obtención de la Licencia de Funcionamiento, una vez que la entidad haya implementado su Plan de Acción y cumpla con los requisitos establecidos por el Ente Regulador.

CAPITULO III

1 MARCO PRACTICO

1.1 EMPRENDER ONG PRINCIPALES ASPECTOS

EMPRENDER, es una Institución Financiera de Desarrollo, constituida como asociación civil sin fines de lucro de duración indefinida, dedicada a brindar servicios financieros a los microempresarios de las zonas urbanas, periurbanas y rurales de Bolivia; comprometida con la promoción de las personas de escasos recursos y con una sociedad más justa y equitativa, con capitales sociales, se dedica al desarrollo económico de los emprendedores que carecen de garantías bancarias tradicionales y otras garantías convencionales.

Inicia sus operaciones en el mes de Febrero de 1999 con una agencia ubicada en la zona de Chasquipampa a 35 Km. de la ciudad de La Paz, con el enfoque de acercar los servicios crediticios a clientes de zonas alejadas.

A partir del año 2000; esta experiencia se replica en las ciudades de El Alto, Santa Cruz y Cochabamba.

Actualmente operamos con una red de ONCE agencias; TRES agencias en la ciudad de La Paz, tres agencias en la ciudad de El Alto, cinco agencias en Santa Cruz -

Visión

“Consolidarnos a nivel nacional como institución especializada en micro finanzas, constituyéndonos en un instrumento clave en el desarrollo de nuestros clientes, para mejorar su calidad de vida”.

Misión

“Somos una institución de desarrollo social, transparente y sostenible que brinda productos financieros integrales de alta calidad, ágiles y oportunos a microempresarios y emprendedores de las zonas urbanas, periurbanas y rurales del país, con personal especializado, comprometido y con tecnología innovadora.”

Objetivo

Promover el desarrollo social, económico y cultural de los microempresarios de nivel de subsistencia mediante el desarrollo de su capacidad de trabajo, estimulando sus pequeños negocios a través de pequeños créditos.

Cultura organizacional

La cultura organizacional de EMPRENDER gira en torno a la Transparencia. El ritmo de trabajo y la naturaleza de los créditos se construyen en base a la confianza y la solidaridad. Creemos en la dignidad del trabajo antes que en el asistencialismo.

Valoramos el esfuerzo y nos fortalecemos con el trabajo en equipo tanto entre nosotros como con nuestros clientes. Nuestras operaciones se basan en los siguientes conceptos:

Cultura

Es el conjunto de normas, tradiciones, principios y valores que son transmitidos de generación en generación que son adaptados a la forma de

vida de un grupo de personas y que regulan el accionar dentro de una sociedad.

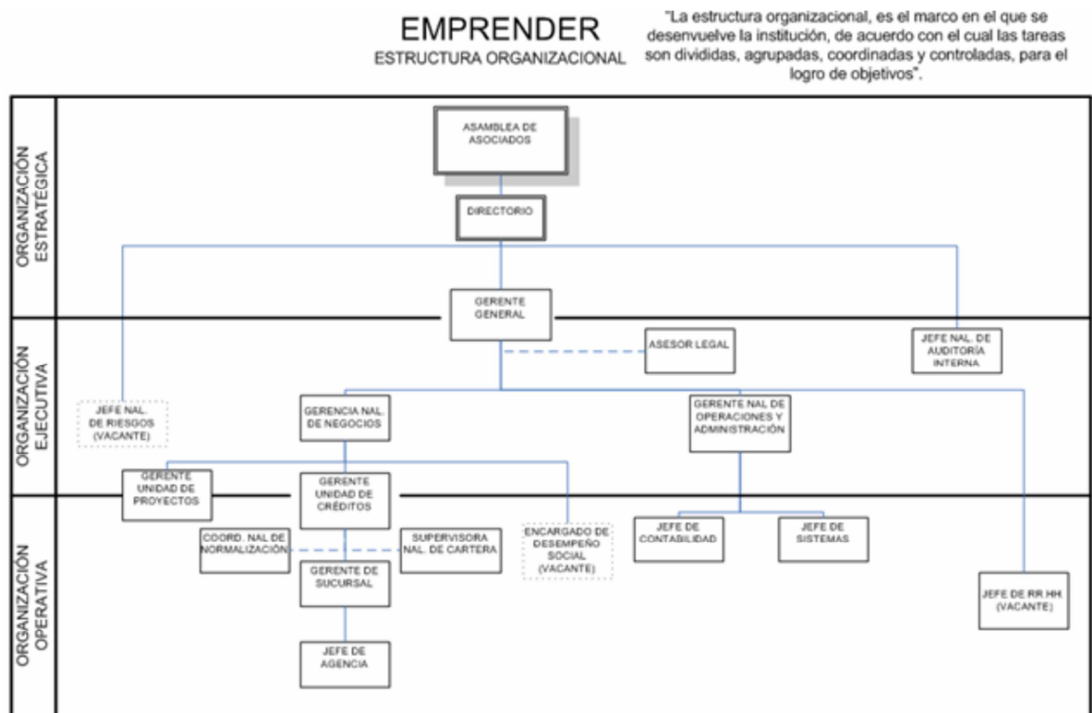
Trabajo en equipo

Es la conjunción de conocimientos y capacidades; esfuerzos e ideas para lograr un objetivo común con dedicación, solidaridad, entrega y responsabilidad a un mismo ritmo bajo un liderazgo.

Estilo

Son las características o atributos específicos que identifican, definen y determinan el accionar y la singularidad de una persona o grupo social.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



La máxima unidad jerárquica de la institución es la Asamblea de Asociados compuesta por cinco personas (cuatro naturales y una jurídica) que se reúnen una

vez al año, en Asamblea Ordinaria, para aprobar los estados financieros, el Plan Anual de Trabajo y el presupuesto anual. La Asamblea al mismo tiempo está encargada de la elección de los miembros del Directorio.

El Directorio es un órgano de dirección, conducción y representación, el cual se ocupa de alcanzar los objetivos generales y particulares de la institución y cumplir con las resoluciones adoptadas por la Asamblea de asociados.

GOBERNABILIDAD CORPORATIVA

El Directorio está compuesto por cinco miembros principales, profesionales con diferentes experiencias y conocimiento específico en microfinanzas, en manejo de riesgos financieros y en pequeñas/medianas empresas.

Cuatro de los Directores son miembros externos y solo uno de ellos es representante de la Asamblea de Asociados.

Comités:

- f.1 Comité de auditoría

Su objetivo es velar por la eficiencia del funcionamiento del sistema de control interno en todas las unidades organizativas de EMPRENDER, basándose en las disposiciones legales vigentes, las buenas prácticas internacionales y todo aspecto técnico y metodológico orientado a la eficacia del sistema de control interno

- f.2 Comité de Informática

Su objetivos es promover y apoyar iniciativas tendientes a su total implementación, como, al desarrollo de actividades que

permitan evaluar su efectividad y el nivel de apoyo que presta a los objetivos organizacionales.

También evalúan soluciones tecnológicas, tendientes a implementar la

seguridad en los sistemas, servicios e infraestructura computacional de EMPRENDER

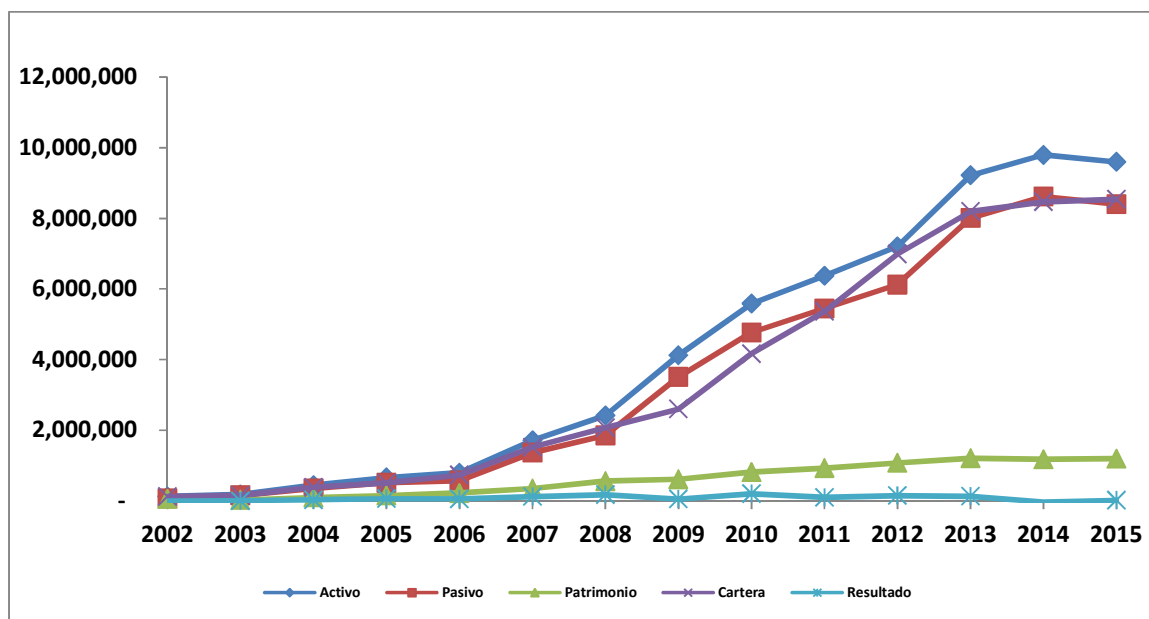
- f.3. Comité de Recursos Humanos

Su objetivo es formar y fortalecer el área de recursos humanos, a través de un plan operativo anual enfocado en reforzar y maximizar las potencialidades de los responsables de dicha área, a fin de contribuir en el sano desempeño del talento humano y la formación de ejecutivos altamente capacitados y competitivos de la entidad.

INDICADORES DE RESULTADO

RESUMEN DE RESULTADOS EVOLUTIVO GESTIONES 2002 - MARZO 2015
(Expresado en Dólares Americanos)

	GESTIÓN 2002	GESTIÓN 2003	GESTIÓN 2004	GESTIÓN 2005	GESTIÓN 2006	GESTIÓN 2007	GESTIÓN 2008	GESTIÓN 2009	GESTIÓN 2010	GESTIÓN 2011	GESTIÓN 2012	GESTIÓN 2013	GESTIÓN 2014	GESTIÓN 2015
ACTIVO	128,714	182,605	446,794	663,378	799,460	1,715,406	2,415,873	4,120,955	5,581,418	6,370,580	7,200,463	9,216,753	9,791,097	9,596,518
VARIACIONES %	No Aplicable	41.87%	144.68%	48.48%	20.51%	114.57%	40.83%	70.58%	35.44%	14.14%	13.03%	28.00%	35.98%	-1.99%
PASIVO	72,212	156,740	350,977	514,938	575,099	1,366,434	1,857,361	3,508,611	4,765,145	5,443,836	6,123,724	8,008,296	8,614,891	8,400,961
VARIACIONES %	No Aplicable	117.06%	123.92%	46.72%	11.68%	137.60%	35.93%	88.90%	35.81%	14.24%	12.49%	30.77%	40.68%	-2.48%
PATRIMONIO	56,502	25,865	95,817	148,440	224,361	348,972	558,512	612,344	816,273	926,744	1,076,739	1,208,457	1,176,206	1,195,557
VARIACIONES %	No Aplicable	-54.22%	270.45%	54.92%	51.15%	55.54%	60.04%	9.64%	33.30%	13.53%	16.19%	12.23%	9.24%	1.65%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	128,714	182,605	446,794	663,378	799,460	1,715,406	2,415,873	4,120,955	5,581,418	6,370,580	7,200,463	9,216,753	9,791,097	9,596,518
CARTERA BRUTA	122,040	155,593	384,570	509,215	733,836	1,523,001	2,071,562	2,601,012	4,168,488	5,360,636	6,988,691	8,193,911	8,463,777	8,535,927
VARIACIONES %	No Aplicable	27.49%	147.16%	32.41%	44.11%	107.54%	36.02%	25.56%	60.26%	28.60%	30.37%	17.25%	21.11%	0.85%
RESULTADO DEL AÑO	<6,301 >	6,643	29,600	62,124	57,577	124,611	177,479	53,834	201,281	100,955	149,997	131,718	-32,255	19,350
VARIACIONES MONTO	No Aplicable	12,944	22,957	32,524	-4,547	67,034	52,868	-123,645	147,447	-100,326	49,042	-18,279	-182,252	51,605
NÚMERO DE SUCURSALES	2	4	5	6	8	10	11	12	13	14	15	15	15	13



INDICADORES FINANCIEROS

INDICADORES FINANCIEROS EMPRENDER	BANCOS	FONDOS
	FINANCIEROS	E
PRIVADOS	INSTITUCIONES	DE
FINANCIERAS	DESARROLLO	

RESULTADO ANUALIZADOS	INGRESOS Y GASTOS	GESTION 2009	GESTION 2012	GESTION 2013	GESTION 2014	GESTION 2015	ASOFIN GESTION 2013	IFD'S GESTION 2013
(disponibilidades + Inversiones Temporarias)/Total Activo		31.40%	1.29%	5.58%	8.14%	6.35%	15.42%	6.69%
Cartera/Total Activo		60.19%	93.19%	86.03%	83.21%	85.00%	79.02%	88.27%
Otras cuentas por cobrar/Total Activo		1.89%	1.05%	1.76%	1.34%	1.55%	0.66%	0.90%
Bienes Realizables/Total Activo		0.00%	0.00%	0.00%	0.06%	0.06%	0.00%	0.00%
Inversiones Permanentes/Total Activo		1.71%	0.51%	0.41%	0.38%	0.39%	2.86%	0.88%
Bienes de Uso/Total Activo		2.24%	3.74%	5.76%	6.16%	5.92%	1.65%	2.69%
Otros Activos/Total Activo		2.57%	0.22%	0.46%	0.70%	0.73%	0.39%	0.57%
TOTAL		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

RESULTADO INGRESOS Y GASTOS ANUALIZADOS							
Resultado neto/ Activo promedio ROA	1.92%	2.29%	1.59%	-0.33%	0.80%	2.26%	2.82%
Resultado neto/ Patrimonio Promedio ROE	9.30%	15.22%	11.03%	-2.67%	6.52%	23.50%	10.42%
Resultado neto/ Ingresos financieros	5.23%	7.99%	5.64%	-1.21%	2.85%	S/D	16.08%
Ingresos financieros / Activo promedio	36.78%	28.58%	28.24%	27.74%	28.00%	13.85%	17.52%
Ingresos financieros / Cartera Bruta promedio	47.39%	32.75%	32.21%	32.05%	31.67%	18.11%	19.79%
Ingresos por productos por cartera / Cartera Bruta promedio	46.97%	32.62%	31.97%	31.87%	31.62%	17.91%	S/D
Cargos Financieros por cartera / Cartera Bruta promedio	5.12%	12.68%	9.93%	8.42%	7.74%		
Productos por cartera + cargos financieros por cartera / Cartera promedio	52.09%	45.30%	41.91%	40.29%	39.36%		
Gasto por incobrabilidad / Cartera Bruta Promedio	3.01%	2.45%	2.28%	2.00%	2.93%	1.84%	S/D
Gasto neto por incobrabilidad / Cartera Bruta Promedio	3.10%	2.01%	1.68%	1.47%	2.42%		
Gastos financieros / Cartera Bruta Promedio	12.30%	8.15%	8.15%	8.68%	8.33%		
Gastos financieros / Pasivos con costo promedio (4)	12.30%	9.15%	9.17%	9.93%	9.46%	2.71%	S/D
Margen neto %	-2.70%	1.19%	0.74%	-1.38%	0.22%		
GASTOS ADMINISTRATIVOS (anualizados)							
Gastos Administrativos / Cartera Bruta Promedio	39.48%	33.51%	31.34%	31.52%	28.39%	11.17%	12.65%
Gastos Administrativos / (Activo + Contingente) promedio	30.64%	29.25%	27.49%	27.28%	25.11%	8.54%	11.20%
Gastos Administrativos / Total Gastos	75.78%	75.97%	75.04%	74.17%	70.93%	56.77%	S/D
Gastos de Personal / Total Gastos Administración	62.78%	63.27%	61.48%	63.25%	59.64%	58.34%	S/D
Depreciaciones y Amortizaciones / Total Gastos Administración	3.04%	4.06%	3.91%	4.97%	6.18%	6.23%	S/D
Otros Gastos Administración / Total Gastos Administración	13.16%	13.89%	13.94%	13.06%	12.46%	35.42%	S/D
CALIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS							
Cartera Vigente / Cartera Bruta	97.38%	98.10%	97.76%	96.59%	95.91%	99.00%	99.00%
Cartera Vencida / Cartera Bruta	2.62%	0.26%	0.79%	3.13%	3.81%	0.49%	0.78%
Cartera en Ejecución / Cartera Bruta	0.00%	1.64%	1.46%	0.28%	0.28%	0.51%	0.22%
Productos Devengados / Cartera Bruta	1.56%	1.67%	2.44%	1.83%	1.81%	1.23%	S/D
Cartera en Mora Neta (3) / Cartera Bruta	-3.58%	-3.76%	-3.17%	-2.16%	-2.16%	S/D	S/D
Cartera en mora según Balance / Cartera Bruta	2.62%	1.90%	2.24%	3.41%	4.09%	1.00%	1.00%
(Cartera en mora + Bienes Realizables) / Cartera Bruta	2.62%	1.90%	2.24%	3.48%	4.16%	1.00%	S/D
Cartera Calificación A - Cartera Bruta 0 - 5 microcrédito	97.41%	97.86%	97.22%	96.23%	95.33%	98.29%	S/D
Cartera Calificación B - Cartera Bruta 6 - 30 microcrédito	0.26%	0.25%	0.54%	0.31%	0.53%	0.51%	S/D
Cartera Calificación C - Cartera Bruta no aplicable microcrédito	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0.11%	S/D
Cartera Calificación C - Cartera Bruta 31 - 60 microcrédito	0.17%	0.12%	0.53%	0.31%	0.50%	0.00%	S/D
Cartera Calificación E - Cartera Bruta no aplicable microcrédito	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0.11%	S/D
Cartera Calificación D - Cartera Bruta 61 - 90 microcrédito	0.22%	0.14%	0.25%	0.35%	0.54%	0.12%	S/D
Cartera Calificación G - Cartera Bruta no aplicable microcrédito	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0.00%	S/D
Cartera Calificación E - Cartera Bruta > 90 microcrédito microcrédito	1.94%	1.64%	1.46%	2.80%	3.10%	0.00%	S/D
Cartera reprogramada / Cartera Bruta	0.59%	0.09%	0.27%	1.18%	1.25%	0.44%	S/D

Cartera Reprogramada en Mora/ Cartera reprogramada	35.95%	18.23%	0.00%	9.30%	6.33%	7.99%	S/D
No. Clientes en Mora / Total Clientes de Crédito	2.62%	7.15%	5.96%	6.75%	7.23%	2.31%	S/D
SOLVENCIA							
Previsión Constituida (2) / Cartera en Mora según Balance	236.76%	298.31%	241.18%	163.34%	152.92%	553.01%	263.28%
Previsión Constituida (2) / Cartera D, E, F, G y H	266.26%	298.31%	241.18%	160.91%	150.76%	456.02%	S/D
Previsión Constituida (2) / Previsión requerida según entidad	193.66%	179.19%	165.54%	124.78%	125.68%	275.36%	S/D
Previsión Constituida (2) / Patrimonio	26.35%	36.72%	36.68%	40.06%	44.65%	51.88%	S/D
Patrimonio / Total Activo	14.86%	14.95%	13.08%	12.01%	12.46%	8.57%	21.00%
Pasivo / Total Activo	85.14%	85.05%	86.92%	87.99%	87.54%	90.51%	72.85%
Pasivo / Patrimonio	5.73	5.69	6.65	7.32	7.03		
(Pasivo-Oblig. Subordinadas)/(Patrimonio+Oblig. Subordinadas)	5.54	3.45	4.33	4.75	4.57		
Posición Cambiaria	-68.29%	-9.62%	-136.40%	-262.03%	-277.22%		
Coeficiente de Adecuación Patrimonial							
LIQUIDEZ							
Disponibilidades / Obligaciones con el público	--	--	--	--	--	9.69%	N/A
(Disponibilidades + Inversiones Temporarias) / Obligaciones Público	--	--	--	--	--	20.81%	N/A
Disponibilidades / Pasivo	19.37%	1.31%	4.29%	6.51%	4.28%	S/D	6.00%
(Disponibilidades + Inversiones Temporarias) / Pasivo	36.88%	1.52%	6.42%	9.25%	7.26%	66.50%	8.47%

1.2 REQUISITOS DE REGULACIÓN PARA IFD

Con la promulgación de la Ley 393 LEY DE SERVICIOS FINANCIEROS, los requisitos según la ley son los siguientes:

Artículo 274. (CONSTITUCIÓN Y PERSONERÍA JURÍDICA). I. La Institución Financiera de Desarrollo para su constitución y obtención de personería jurídica se regirá por lo establecido en la presente Ley y disposiciones reglamentarias. La autorización de funcionamiento, fiscalización, control y supervisión de sus actividades, administración y operaciones son competencia privativa de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero – ASFL.

Artículo 275. (DENOMINACIÓN). La Institución Financiera de Desarrollo debe llevar una denominación a la cual debe agregarse las palabras "Institución Financiera de Desarrollo", o su abreviatura "IFD".

Artículo 276. (FUNDADORES). Los fundadores de la Institución Financiera de Desarrollo no podrán ser menos de cinco (5) personas naturales y/o jurídicas con objetivos similares a los fines de la Institución Financiera de Desarrollo

Artículo 277. (CAPITAL SOCIAL). El Capital Social está conformado por capital fundacional y por capital ordinario. La constitución del capital fundacional es requisito de cumplimiento obligatorio para la creación y funcionamiento de la institución financiera de desarrollo. El capital ordinario tiene carácter complementario sin constituir requisito para la creación y funcionamiento de la Institución Financiera de Desarrollo.

Artículo 278. (CAPITAL FUNDACIONAL). I. El Capital Fundacional se constituirá con aportes de donación en efectivo a efectos de la creación y funcionamiento de la Institución Financiera de Desarrollo, cuyo monto, cuando menos y en todo momento, deberá alcanzar al capital mínimo requerido en el Inciso e del Artículo 217 de la presente Ley. Estos aportes son definitivos, irrevocables y no podrán ser objeto de retiro, separación o reembolso.

El capital fundacional estará representado por certificados de capital fundacional, los cuales deberán ser emitidos a nombre del aportante en el momento del abono en efectivo de los fondos correspondientes. Confieren a su titular derecho a un voto, independientemente del monto aportado. Dicho derecho será ejercido respecto a todos los asuntos, excepto para el caso de consideración y decisión del reparto de las utilidades o tratamiento de las pérdidas.

Los certificados de capital fundacional no son objeto de transmisión bajo ningún concepto.

Artículo 279. (CAPITAL ORDINARIO). I. El Capital Ordinario es aquella parte del capital social aportado por personas naturales o jurídicas con fines de fortalecimiento patrimonial y expansión de la Institución Financiera de

Desarrollo. En ningún caso la suma de estos aportes de capital podrá ser igual o mayor al noventa y cinco por ciento (95%) del capital fundacional.

Artículo 280. (TRATAMIENTO DE LOS RESULTADOS DE GESTIÓN).

Las utilidades líquidas anuales, certificadas por auditores externos, deducida la reserva legal y otras que pudieran estar establecidas en los estatutos, deberán consolidarse íntegramente al capital fundacional, salvo que existieran aportes de capital ordinario, en cuyo caso podrá asignarse a los asociados de capital ordinario utilidades en forma proporcional a su participación en el capital social, siempre que con dicho reparto no se dejaren de cumplir las relaciones legales establecidas en la presente Ley y normas regulatorias de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI.

Artículo 282. (OPERACIONES). La Institución Financiera de Desarrollo iniciará su funcionamiento con un nivel de operaciones básicas que deberá establecer la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI mediante norma regulatoria; nivel que no comprenderá la captación de depósitos. Cuando la Institución Financiera de Desarrollo alcance parámetros de niveles patrimonial, tecnológico, institucional y otros establecidos por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI, esta entidad autorizará la captación de depósitos y realización de otras operaciones pasivas, activas y contingentes.

Artículo 283. (GESTIÓN SOCIAL). La Institución Financiera de Desarrollo en forma complementaria a la prestación de servicios financieros deberá desarrollar en el marco de tecnologías crediticias integrales una gestión social que contemple objetivos sociales, estrategias e indicadores de desempeño social, los cuales estarán sujetos al control y medición de cumplimiento por parte de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI.

Artículo 284. (LIMITACIONES Y PROHIBICIONES). La Institución Financiera de Desarrollo no podrá:

- a) Otorgar préstamos a los asociados de capital fundacional o capital ordinario, miembros de la asamblea, directores, miembros de los comités y ejecutivos de la Institución Financiera de Desarrollo.

- b) Otorgar préstamos con la garantía de certificados de capital fundacional u ordinario.
- c) Realizar operaciones no concordantes con su objetivo y fin social.
- d) Otras que la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI mediante norma regulatoria establezca considerando la naturaleza jurídica de las instituciones financieras de desarrollo, la finalidad general de las mismas y otros aspectos inherentes a su ámbito de operación.

Artículo 285. (ADMINISTRACIÓN). I. La administración y representación de la Institución Financiera de Desarrollo estará a cargo de un directorio compuesto por un mínimo de tres miembros, asociados o no, designados por la asamblea de asociados. Los estatutos podrán señalar un número mayor de directores que no excederá de ocho (8).

II. El período de duración de las funciones de los directores deberá estar establecido en los estatutos.

III. Los estatutos establecerán las funciones, atribuciones, deberes y obligaciones del directorio y sus miembros, concordante con lo que establezca el Código de Comercio respecto a las facultades y obligaciones del directorio establecidas para sociedades anónimas.

Artículo 289. (FUSIONES Y ABSORCIONES). Una Institución Financiera de Desarrollo podrá adquirir la propiedad total de otra entidad de intermediación financiera de similar naturaleza jurídica y objeto social para su fusión o absorción, previa autorización de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI, conforme a normativa expresa de la presente Ley y al Código de Comercio.

Artículo 290. (TRANSFORMACIÓN). La Institución Financiera de Desarrollo podrá transformarse en banco PYME, cumpliendo las condiciones y requisitos establecidos en la presente Ley y en normativa expresa emitida al efecto por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI.

Artículo 293. (OBLIGACIONES TRIBUTARIAS). La Institución Financiera de Desarrollo queda sujeta al cumplimiento de las obligaciones tributarias establecidas por las disposiciones legales vigentes.

Artículo 294. (LEGISLACIÓN APLICABLE). La Institución Financiera de Desarrollo respecto a constitución, funcionamiento y liquidación se rige por lo previsto en la presente Ley, las normas regulatorias de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI y, supletoriamente en todo cuanto no contravenga, 87

por lo previsto por el Código Civil y Código de Comercio respecto a las sociedades anónimas.

Como verán en los artículos descritos anteriormente en muchos de los puntos hacen referencia a la Recopilación de Normas del Sistema Financiero emitido por la Autoridad del Sistema Financiero descritos en su Libro 1 Titulo 1 Capitulo IV donde esta descrito los demás requisitos de regulación.

1.3 INVERSIÓN PARA LA REGULACIÓN

Emprender dentro del proceso de regulación tuvo la siguiente inversión hasta el 31 de diciembre de 2015

DETALLE	OBSERVACION	GESTIO N	MONTO DE INVERSION EN DOLARES AMERICANO S

Compra de Software SFI de Axon	Con el cambio de sistemas, podríamos generar toda la información para enviar periódicamente a la ASFI, como también reflejar y realizar el cálculo adecuado de los intereses	2011	30,000
Mantenimiento de Software de Axon	Si existiera alguna actualización de la normativa ASFI, lo cual implica un cambio de programa del sistema SFI entonces con este servicio Axon está obligado a programar	Desde la Gestión 2011	30,000
Readecuación de agencia de La Paz	Las agencias deben cumplir con los requisitos mínimos de seguridad de acuerdo a la Recopilación de Normas del ASFI, lo cual implicaba una serie de readecuaciones, dentro de las cuales la más importante fue habilitación de bóveda e identificación de áreas críticas dentro de las agencia, como también se tuvo que realizar cambios de direcciones en nuestras agencias ya que antes de la regulación todas estas estaban en el segundo piso y por la Normativa de acceso a discapacitados debemos tener una atención en la planta baja de cada agencia.	Desde la Gestión 2011	43,464
Readecuación de agencia de Cochabamba		Desde la Gestión 2011	22,442
Readecuación de agencia de Santa Cruz		Desde la Gestión 2011	31,951
Capacitación a personal actual	Cuando Emprender decidió regularse muchos de sus ejecutivos no tenían experiencia en la regulación por lo que se tuvo que enviar a cada uno de estos a capacitaciones externas para conocer	Desde la Gestión 2011	15,500

	al 100% la regulación		
Contratación de consultores	Emprender tuvo varias falencias una de ellas fue la falta de procesos y procedimientos por lo que se tuvo que contratar a personas especializadas para emitir este tipo de procesos	Desde la Gestión 2011	14,300
Contratación de personal	La Asfi te exige tener un personal especializado en Riesgos el cual fue contratado	Desde la Gestión 2011	40,303
TOTAL INVERSION PARA REGULACION			227,960

Hasta el cierre de Emprender tuvo una inversión de \$us 227,960.- (Doscientos veinte siete mil novecientos sesenta 00/100 Dólares Americanos) los cuales fueron cancelados con las utilidades que generó en el transcurso de estos años

1.4 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Emprender al ingresar al marco de la regulación los principales cambios que se verán son los siguientes:

- La disminución de la tasa de rendimiento del 42% al 36 %
- La incorporación de nuevas áreas en el organigrama de la institución
- La culminación de la adecuación de oficinas
- El cierre de algunas oficinas en la Regional Cochabamba y Regional La Paz
- El costo en provisiones determinadas por la ASFI en su visita a la institución

- La capacitación del personal para el cumplimiento de la normativa vigente.

Estos cambios afectaran visiblemente a la rentabilidad de la institución por lo que se preparó los siguiente proyecciones financieras donde se demuestra que Emprender dentro del marco de regulación si puede ser sostenible y generar un poco de utilidades

EMPRENDER BOLIVIA
4. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS 2016 - 2020
(IMPORTES EXPRESADOS EN DÓLARES AMERICANOS)
BALANCE GENERAL

	GESTION 2015	GESTION 2016	GESTION 2017	GESTION 2018
ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL				
	7.15%	5.02%	5.29%	6.16%
DISPONIBILIDADES	471,657	483,101	583,170	781,611
INVERSIONES TEMPORARIAS	154,939	-	-	-
CARTERA	7,288,008	8,463,237	9,810,231	11,330,174
CARTERA ACTIVA	7,704,766	8,860,481	10,189,553	11,717,984
CARTERA VIGENTE	7,350,266	8,491,121	9,845,294	11,368,827
CARTERA EN MORA	354,500	369,360	344,258	349,156
CARTERA EN EJECUCIÓN	-	-	-	-
PRODUCTOS DEVENGADOS POR COBRAR	136,976	159,489	183,412	210,924
CARTERA	136,976	159,489	183,412	210,924
PREVISIONES	(553,733)	(556,733)	(562,733)	(598,733)
BIENES REALIZABLES	1,131	1,131	1,131	1,131
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	233,327	170,470	146,794	120,750
INVERSIONES PERMANENTES	37,609	38,368	39,127	39,886
BIENES DE USO	532,826	464,104	443,799	425,237
OTROS ACTIVOS	47,938	-	-	-
TOTAL ACTIVO	8,767,435	9,620,411	11,024,252	12,698,789
OBLIGACIONES C/BANCOS Y ENT. FINANC.	6,780,769	7,461,752	8,689,803	10,054,644
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	222,644	291,906	384,937	480,431
OBLIGACIONES SUBORDINADAS	539,102	415,725	453,240	490,754
TOTAL PASIVO	7,542,515	8,169,383	9,527,980	11,025,829
CAPITAL SOCIAL	-	150,000	150,000	150,000
APORTES IRREVOCABLES PENDIENTES DE CAPITALIZACIÓN	12,764	12,764	12,764	12,764
RESERVAS ESTATUTARIAS NO DISTRIBUIBLES	1,081,687	1,096,501	1,164,998	1,205,719
RESERVA LEGAL	114,009	115,655	123,266	127,789
RESULTADOS ACUMULADOS	(32,253)	-	-	-
RESULTADO DEL PERIODO O GESTION	48,713	76,108	45,244	176,688
TOTAL PATRIMONIO	1,224,920	1,451,028	1,496,272	1,672,960
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	8,767,435	9,620,411	11,024,252	12,698,789

EMPRENDER BOLIVIA
4. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS 2016 - 2020
(IMPORTES EXPRESADOS EN DÓLARES AMERICANOS)
ESTADO DE RESULTADO

	ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	GESTION 2015	GESTION 2016	GESTION 2017	GESTION 2018
(+)	INGRESOS FINANCIEROS	2,609,712	2,735,819	3,272,498	3,762,734
(-)	GASTOS FINANCIEROS	683,652	649,582	806,762	955,025
	RESULTADO FINANCIERO BRUTO	1,926,060	2,086,237	2,465,736	2,807,709
(+)	OTROS INGRESOS OPERATIVOS	806,834	571,738	320,580	363,395
(-)	OTROS GASTOS OPERATIVOS	71,150	62,327	71,676	82,427
	RESULTADO DE OPERACIÓN BRUTO	2,661,744	2,595,648	2,714,640	3,088,677
(-)	CARGOS POR INCOBRABILIDAD Y DESVAL.	297,495	269,290	242,290	242,290
	RESULTADO DE OPERACIÓN DESPUÉS INCOB	2,364,249	2,326,358	2,472,350	2,846,387
(-)	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	2,315,060	2,250,250	2,427,106	2,669,699
	RESULTADO DE OPERACIÓN NETO	49,189	76,108	45,244	176,688
(+)	(-) CARGOS / (+) ABONOS POR AJUSTE DIF CAMBIO	(476)	-	-	-
	RESULTADO DESPUÉS DE AJUSTE INFLACIÓN	48,713	76,108	45,244	176,688
(+/-)	INGRESOS (GASTOS) EXTRAORDINARIOS	-	-	-	-
	RESULTADO NETO	48,713	76,108	45,244	176,688

1.5 PLAN DE ACCIÓN DE EMPRENDER PARA LA REGULACIÓN

Con las visitas de la ASFI Emprender desarrollo el plan de acción para la regulación el cual está compuesto por:

- Informe de inspección de seguimiento con corte al 30-04-2014 (Dentro del cual está las actividades para corregir algunas inconsistencias de normas políticas y procedimiento en base a la Recopilación de Normas de la ASFI)
- Diagnóstico de requisitos operativos y documentales (Esto es sumamente principal ya que para obtener la licencia de funcionamiento el cumplimiento a estas actividades deben estar en un 100% caso contrario la ASFI no dará lugar a la Regulación)

El seguimiento al plan de acción al 31 de diciembre de 2015 es el siguiente:

DESCRIPCIÓN	INFORME DE INSPECCIÓN DE SEGUIMIENTO CON CORTE AL 30.04.2014		DIAGNOSTICO DE REQUISITOS OPERATIVOS Y DOCUMENTALES	
	N°	%	N°	%
ACTIVIDADES CUMPLIDAS	67	79%	20	74%
ACTIVIDADES PARCIALMENTE CUMPLIDAS	9	11%	5	19%
ACTIVIDADES NO CUMPLIDAS	2	2%	2	7%
ACTIVIDADES PENDIENTES	7	8%	-	-
TOTAL	85	100%	27	100%

**TRÁMITE N° T - 462338 INSPECCIÓN DE SEGUIMIENTO CON CORTE AL
30.09.2014**

OBSERVACIONES	ACTIVIDAD A REALIZAR	PLAZO (Cronograma)	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO 31.12.2015
II RESULTADO DEL TRABAJO DE INSPECCIÓN				
A. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS				
1. Planificación estratégica				
a. El Plan estratégico 2013-2015 no fue sujeto de revisión desde su aprobación, sin considerar el efecto producido por la promulgación de la Ley de Servicios Financieros en la entidad, en inobservancia a lo dispuesto en el artículo 1, Sección 3, Capítulo II, Título IX, Libro 3º de la RNSF que establece que: "El Directorio u Órgano equivalente, de la entidad supervisada, es responsable de la determinación, aprobación, revisión, actualización, seguimiento y vigilancia de las políticas y planes estratégicos, incluyendo la gestión de riesgos y el cumplimiento de disposiciones generales acordadas por la Junta de Accionistas o la Asamblea General de Socios o Asociados.	1. Seguimiento del Plan Estratégico 2013-2015 por el Directorio. 2. Elaboración de Plan Estratégico 2015-2017. 3. Determinación de modalidad de seguimiento Plan Estratégico 2015-2017	1. Noviembre 2014 2. Enero 2015 3. Febrero 2015	1. Directorio 2. Gerencia General 3. Directorio	Cumplido, se adjunta acta de Directorio, donde se informa el cumplimiento del Plan Estratégico 2013-2015. En el mismo acta, se encuentra descrito el avance del Plan Estratégico 2015-2017.
b. El Plan Operativo Anual (POA) correspondiente a la gestión 2013, tuvo un grado de cumplimiento del 80%, evidenciándose que las actividades no se ejecutaron en los plazos establecidos para su cumplimiento. Asimismo no se alcanzó el nivel esperado de ejecución presupuestaria, cuyo resultado representó una disminución en la utilidad obtenida respecto a la presupuestada de 26.65%	Mensualmente se analizará y registrará en acta de Directorio el seguimiento al avance del Plan Operativo Anual.	Octubre 2014	Directorio	Cumplido, se adjunta acta de Directorio, donde se informa sobre el cumplimiento del Plan Operativo Anual 2014.
c. Los siguientes documentos no fueron sujetos de revisión y/o actualización, en inobservancia a lo dispuesto por el inciso g, artículo 1, Sección 3, Capítulo II, Título IX, Libro 3º de la RNSF que dispone como función del Directorio: "Aprobar los manuales y reglamentos internos, los cuales deben ser revisados por los niveles competentes al menos una vez al año" 1. Reglamento del Comité de Auditoría 2. Manual de procedimiento de Auditoría Interna 3. Política de Seguridad Informática 4. Norma de Seguridad Física Data Center y Ambientes Críticos de TI 5. Procedimientos Copias y Restauración de Respaldo de Información	1. Actualización y aprobación de Reglamento del Comité de Auditoría 2. Actualización y aprobación de Manual de procedimiento de Auditoría Interna 3. Actualización de Norma de Seguridad Informática 4. Actualización de Manual de Seguridad Física Data Center y Ambientes Críticos de TI 5. Actualización de Política y procedimiento de respaldo o copia de seguridad.	1. Febrero 2015 2. Febrero 2015 3. Abril 2015	1. Jefe de Auditoría Interna 2. Jefe de Auditoría Interna 3. Jefatura de Sistemas 4. Jefatura de Sistemas 5. Jefatura de Sistemas	Cumplido, se adjunta respaldos correspondientes

2. Riesgo de Crédito				
i. Políticas, Procesos y Procedimientos				
i.1 Compilado de Normas Crediticias de la Institución				
<p>a. El punto PMO7 del capítulo 1, señala: "EMPRENDER atiende a personas mayores de edad hasta los 65 años y en Bancas de Emprendimiento excepcionalmente a clientes de hasta 70 años de edad que sean clientes actuales de EMPRENDER, aspecto que no se adecúa a lo dispuesto por el numeral 4, artículo 1, Sección 1, Capítulo IV, Título II, Libro 3º de la RNSF.</p> <p><u>Reconocimiento del derecho de todo ciudadano para obtener crédito y evitar cualquier tipo de discriminación, incluyendo a personas adultas mayores.</u></p>	<p>1. Ajuste y actualización del compilado de normas crediticias de EMPRENDER. 2. Aprobación 3. Implementación</p>	<p>1. Noviembre 2014 2. Diciembre 2014 3. Enero 2015</p>	<p>Gerencia de Negocios</p>	<p>Cumplido, se adjunta compilado de normas crediticias</p>
<p>b. En el punto PMO9 del capítulo 1. La IFD establece como restricción de su mercado objetivo: No se otorgará créditos a personas que figuren con deudas vencidas, en ejecución o castigadas en otra institución financiera del país, ya sea como deudor directo o indirecto en los reportes del BIC consultado, exceptuando a aquellos clientes antiguos que han demostrado puntualidad y responsabilidad en el pago de sus obligaciones, detallados en el ANEXO 2</p> <p><u>La EIF que otorgue créditos a estas personas, debe calificar el endeudamiento total del prestatario en la categoría F, constituir una previsión del 100% y no puede contabilizar como ingresos, los intereses, comisiones y otros productos devengados.</u></p>	<p>1. Ajuste y actualización del compilado de normas crediticias de EMPRENDER. 2. Aprobación 3. Implementación</p>	<p>1. Noviembre 2014 2. Diciembre 2014 3. Enero 2015</p>	<p>Gerencia de Negocios</p>	<p>Cumplido, se adjunta compilado de normas crediticias</p>
<p>a. El punto PBE3 del capítulo 1, establece como prohibición para la conformación de la Banca Comunal que: No pueden haber más de 2 familiares directos en un grupo solidario, sin considerar lo dispuesto por el inciso f, artículo 2, Sección 2, Capítulo III, Título I, Libro 2 de la RNSF.</p> <p><u>Establecer que la Banca Comunal esté conformada por un mínimo de 8 asociados y un máximo de 30 asociados, agrupados en al menos 2 grupos solidarios, al interior de los cuales no debe existir relación de parentesco, consanguinidad o afinidad hasta el segundo grado entre los miembros.</u></p>	<p>1. Ajuste y actualización del compilado de normas crediticias de EMPRENDER. 2. Aprobación 3. Implementación</p>	<p>1. Noviembre 2014 2. Diciembre 2014 3. Enero 2015</p>	<p>Gerencia de Negocios</p>	<p>Cumplido, se adjunta compilado de normas crediticias</p>

<p>b. La política de reprogramaciones no establece el número máximo de reprogramaciones a las que puede ser sujeta una operación, en inobservancia a lo dispuesto por el inciso b, numeral 1, artículo 3, Sección 3, Capítulo IV, Título 2, Libro 3, de la RNSF.</p> <p>Asimismo, el punto PRS8 del capítulo 1, establece que: En el caso de operaciones crediticias con saldo deudor igual o menor a 100 USD. o 700 Bolivianos, se podrá reprogramar a sola firma del cliente y de su conyugue o codeudor.</p> <p><u>Establecer para las reprogramaciones, la nueva verificación de su capacidad de pago y la verificación del adecuado comportamiento de pago en el resto del sistema financiero y de otros aspectos pertinentes contemplados en el numeral 2.</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualización de la Política de Reprogramaciones. 2. Aprobación 3. Implementación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Noviembre 2014 2. Diciembre 2014 3. Enero 2015 	<p>Gerencia General</p>	<p>Cumplido, se adjunta compilado de normas crediticias</p>
<p>c. La política de refinanciamiento no incluye el acápite establecido en el numeral 16, artículo 3, Sección 1 del Capítulo IV, Título II, Libro 3 de la RNSF.</p> <p><u>No se aplica refinanciamiento cuando el monto otorgado se aplica a un destino y tipo de crédito diferente al establecido en la anterior operación.</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ajuste y actualización del compilado de normas crediticias de EMPRENDER. 2. Aprobación 3. Implementación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Noviembre 2014 2. Diciembre 2014 3. Enero 2015 	<p>Gerencia de Negocios</p>	<p>Cumplido, se adjunta compilado de normas crediticias</p>
<p>d. El inciso a, numeral 7, Sección 1, Capítulo 2, señala que los fondos en garantía son aportes que el deudor realiza hasta un límite del 10% del crédito solicitado y sirven para poder respaldar otro crédito adicional, pudiendo ser utilizado para el pago de sus cuotas en mora, efectuándose su devolución una vez concluido el crédito, dicha práctica aplicada a la otorgación de créditos individuales se constituye en una modalidad de captación para la IFD, en inobservancia a los establecido en el artículo 282º de la Ley Nº 393 de Servicios Financieros.</p> <p><u>La institución financiera de desarrollo iniciará su funcionamiento con un nivel de operaciones básicas que deberá establecer ASFI mediante norma regulatoria; nivel que no comprenderá la captación de depósitos.</u></p>	<p>A partir del mes de agosto de 2014 según comunicación interna CIGG 0208/2014, se suspendió el cobro de fondos en garantía.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ajuste y actualización del compilado de normas crediticias de EMPRENDER. 2. Aprobación 3. Implementación 4. Devolución de fondos en Garantía, de forma gradual a partir de enero hasta septiembre de 2015. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión 2015 	<p>Gerencia de Negocios</p>	<p>1-3 Cumplido, se adjunta compilado de normas crediticias 4. Devolución en proceso: de Abril 2014 Bs. 1.7 millones a Dic. 2015 Bs. 329 mil (detalle en estados financieros)</p>

<p>e. El inciso a, numeral 3, sección 8, capítulo 2, establece como requisito para la otorgación de créditos a deudores con actividad dependiente la presentación de: Dos última boletas de pago, aspecto que no se adecúa al punto 2, inciso e, numeral 1, artículo 3, Sección 3, Capítulo IV, Título II, Libro 3 de la RNSF.</p> <p><u>El servicio mensual de la deuda e intereses, no comprometa más del 25% del promedio de los últimos tres meses del total ganado menos los descuentos del ley.</u></p>	<p>1. Ajuste y actualización del compilado de normas crediticias de EMPRENDER. 2. Aprobación 3. Implementación</p>	<p>1. Noviembre 2014 2. Diciembre 2014 3. Enero 2015</p>	<p>Gerencia de Negocios</p>	<p>Cumplido, se adjunta compilado de normas crediticias</p>
<p>f. El Numeral 2, Sección 4, Capítulo 2, dispone: El Crédito Oportuno, es un crédito a sola firma, en el que no se mide la capacidad de pago y es otorgado por el historial crediticio del cliente y depende del destino del crédito, aspecto que no se adecúa a los establecido por el numeral 2, artículo 3, Sección 1, Capítulo IV, Título II, Libro 3º de la RNSF.</p> <p><u>La capacidad de pago constituye el principio fundamental de la evaluación de deudores.</u></p>	<p>Se reformula la actividad, eliminación del producto crédito oportuno a partir del mes de noviembre de 2015</p>	<p>Noviembre 2015</p>	<p>Gerencia de Negocios</p>	<p>En proceso, se eliminará el producto en Abril de 2016</p>
<p>g. El punto PLL7 del capítulo 1, dispone la prohibición de: Otorgar créditos a los directores o juntas directivas, según corresponda y a los miembros de los comités de créditos de las mismas (del directorio o junta directiva), durante el tiempo que dure su mandato. Los créditos que estén vigentes al momento de ser elegidos mantendrán las condiciones originalmente pactadas, no pudiendo ser objeto de reprogramaciones, aspecto que no se adecúa al inciso c, artículo 464º del al Ley Nro. 393 de Servicios Financieros.</p> <p><u>Prohibición de otorgar créditos a los directores, integrantes de los consejos de administración y de vigilancia, síndicos, fiscalizadores internos, inspectores de vigilancia, miembros del comité de créditos y de otros comités especiales, durante el tiempo que dure su mandato, asesores permanentes, auditor interno, apoderados y demás funcionarios cuyas decisiones puedan comprometerla la solvencia de la entidad, y con prestatarios o grupos prestatarios vinculados a estas personas. Los créditos que mantengan tales personas, deben ser integramente pagados antes de asumir sus funciones.</u></p>	<p>1. Ajuste y actualización del compilado de normas crediticias de EMPRENDER. 2. Aprobación 3. Implementación</p>	<p>1. Noviembre 2014 2. Diciembre 2014 3. Enero 2015</p>	<p>Gerencia de Negocios</p>	<p>Cumplido, se adjunta compilado de normas crediticias</p>

<p>h. El reglamento de crédito oportuno señala que: En el caso de clientes de Bancas de Emprendimiento, la solicitud de crédito oportuno deberá estar registrada en el libro de actas y aprobada por la mesa directiva de la Banca de Emprendimiento en el que se evidencia que la garantía de este préstamo es la Banca de Emprendimiento en el caso de la socia entre en mora, sin embargo, dichos fondos no provienen de la Banca de Emprendimiento, inobservando lo dispuesto por el inciso f, artículo 3, Sección 1, Capítulo III, Título I, Libro 2 de la RNSF.</p> <p><u>El crédito interno es un microcrédito adicional al crédito externo, otorgado por la Banca Comunal a favor de los asociados de la misma con el asesoramiento y monitoreo de la entidad supervisada, cuyos fondos provienen de los recursos propios de la Banca Comunal, conforme a su Reglamento Interno.</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ajuste y actualización del compilado de normas crediticias de EMPRENDER. 2. Aprobación 3. Implementación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Noviembre 2014 2. Diciembre 2014 3. Enero 2015 	<p>Gerencia de Negocios</p>	<p>Cumplido, se adjunta compilado de normas crediticias</p>
<p>i. La entidad no ha definido en sus políticas, criterios de diversificación de cartera al menos por las siguientes variables, sector económico, región geográfica y tipo de crédito, que definan los límites tolerables de concentración crediticia de la IFD, sin considerar lo dispuesto por el artículo 7, Sección 2, Capítulo I, Título II, Libro 3 de la RNSF.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de los criterios de diversificación de cartera. 2. Determinación de criterios y límites. 3. Aprobación 4. Implementación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marzo 2015 2. Marzo 2015 3. Abril 2015 4. Abril 2015 	<p>Gerencia General</p>	<p>Cumplido, se adjunta compilado de normas crediticias</p>
<p>j. La IFD no ha definido los tiempos máximos para la tramitación de créditos por tipo y producto de crédito, ni ha contemplado la difusión a los clientes de estos tiempos máximos en sus políticas y procedimientos, inobservando lo dispuesto en el numeral 2, artículo 1, sección 1, capítulo IV, Título II, Libro 3 de la RNSF.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ajuste y actualización del compilado de normas crediticias de EMPRENDER. 2. Aprobación 3. Implementación 4. Medio de difusión a los clientes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Noviembre 2014 2. Diciembre 2014 3. Enero 2015 4. Julio 2015 	<ol style="list-style-type: none"> 1-3 Gerencia de Negocios 4. Gerencia de Operaciones. 	<p>Cumplido, se adjunta compilado de normas crediticias</p>
<p>i.2 Manual de Procedimientos Crediticios</p>				
<p>a. El numeral 2, sección 2, Capítulo 1, establece que : Se debe hacer la consulta al Buró de Información Crediticia para toda solicitud de crédito, excepto para el crédito oportuno, aspecto que no se adecúa a lo establecido por el artículo 1, sección 8, Capítulo IV, Título II, Libro 3 de la RNSF.</p> <p><u>Las EIF deben contar con los reportes de la información obtenida de la Central de Información Crediticia CIC y del (los) Buró (s) de información (BIF).</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ajuste del manual de procedimientos crediticios de EMPRENDER. 2. Aprobación 3. Implementación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Febrero 2015 2. Marzo 2015 3. Marzo 2015 	<p>Gerencia de Negocios</p>	<p>Cumplido, se adjunta compilado de normas crediticias</p>

<p>b. La sección 3, Capítulo 1, correspondiente al producto Crédito de Temporada, señala: Si el cliente es antiguo, se tomará en cuenta la evaluación económica de la operación que tiene vigente, a menos que ésta tenga una antigüedad que supere el año. Sin considerar lo establecido por el artículo 1, Sección 8, Capítulo IV, Título II, Libro 3 de la RNSF.</p> <p><u>Las EIF deben establecer políticas en función a sus tecnologías crediticias y en el marco de la legislación vigente, que les permitan tener información actualizada, confiable y oportuna tanto para personas naturales, como jurídicas sobre la identificación de domicilio, actividad, garantías, grupos económicos e información financiera y patrimonial. Para ello deben contar con la documentación específica para cada una de las operaciones concedidas al deudor, así como los seguros que cobertura las mismas.</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ajuste del manual de procedimientos crediticios de EMPRENDER. 2. Aprobación 3. Implementación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Noviembre 2014 2. Diciembre 2014 3. Enero 2015 	Gerencia de Negocios	Cumplido, se adjunta compilado de normas crediticias
i.3 Tecnología crediticia				
<p>a. La IFD reporta al deudor en estado Ejecución, cuando el prestatario cuenta con más de 90 días de mora, sin iniciar las acciones judiciales, aspecto que no se adecúa a la descripción de cuenta 134.00 Cartera en Ejecución del Manual de Cuentas para Entidades Financieras.</p> <p><u>En esta cuenta se registran los créditos por los cuales la entidad ha iniciado las acciones judiciales para el cobro.</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ajuste al manual de procedimientos crediticios en cuanto a las acciones extrajudiciales y judiciales para la recuperación de cartera. 2. Aprobación 3. Implementación 4. Identificación de créditos en ejecución y registro contable. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Noviembre 2014 2. Diciembre 2014 3. Enero 2015 4. Noviembre 2014 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerencia de Negocios 2. y 3. Gerencia General 4. Asesoría Legal y Gerencia de Operaciones 	Cumplido, se adjunta compilado de normas crediticias
<p>b. En operaciones refinanciadas y reprogramadas, se capitalizan intereses devengados del crédito inicial que no fueron pagados por los deudores, inobservando lo dispuesto en e artículo 6, Sección 3, Capítulo III, Titulo 1, Libro 5º de la RNSF.</p> <p><u>El anatocismo está prohibido salvo la existecia de las circunstancias previstas en el artículo 800º del Código de Comercio.</u></p>	Retroalimentación mediante comunicación interna referido al procedimiento de reprogramaciones y refinanciamientos.	Octubre 2014	Gerencia de Negocios	Cumplido, se adjunta comunicación interna CIGG 0410/2014

<p>c. De la revisión a la muestra de cartera, se han identificado operaciones correspondientes a Microcrédito Individual, que no se adecúan a la definición establecida en el numeral 3, artículo 2, Sección 2, Capítulo IV, Título II, Libro 3 de la RNSF.</p> <p><u>Microcrédito es todo crédito otorgado a una persona natural o jurídica, o aun grupo de prestatarios, con el objeto de financiar actividades de producción, comercialización, y servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas e ingresos generados por dichas actividades.</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ajuste y actualización del compilado de normas crediticias de EMPRENDER. 2. Aprobación 3. Implementación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Noviembre 2014 2. Diciembre 2014 3. Enero 2015 	<p>Gerencia de Negocios</p>	<p>Cumplido, se adjunta compilado de normas crediticias</p>
<p>d. La cláusula correspondiente al destino de crédito de la operación, de los contratos de crédito, no detalla claramente en qué será dispuesto el importe desembolsado, mencionando únicamente como destino, Capital de Operaciones o Capital de Inversión, dicho aspecto no se adecúa a lo dispuesto por el numeral 9, artículo 1, Capítulo IV, Título II, Libro 3 de la RNSF.</p> <p><u>Los fines de los créditos deben estar consignados en los contratos respectivos.</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualización del formulario de solicitud de crédito adicionando el destino específico del crédito. 2. Ajuste del módulo de contratos. 3. Implementación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Febrero 2015 2. Marzo 2015 3. Marzo 2015 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerencia de Negocios 2. Gerencia de Operaciones 	<p>Cumplido, se adjunta formulario de solicitud de crédito y comunicación interna CIJS 013/2015 y Comunicación interna CIGO/1303/2015</p>
<p>e. La reprogramación de una o varias operaciones implica para la entidad la otorgación de un nuevo número a la operación u operaciones reprogramadas, en inobservancia a lo dispuesto por el numeral 6, artículo 3, Sección 4, Capítulo II, Título II, Libro 3 de la RNSF.</p> <p><u>Cuando se efectuen reprogramaciones o reestructuraciones de créditos, el número asignado a la operación crediticia original, así como la fecha original de la operación, se deben mantener hasta la cancelación efectiva de los créditos, adicionalmente se debe registrar la fecha, el número de reprogramación o reestructuración, a la cual corresponde y los saldos en la cuenta contable correspondiente según la tabla RPT013 "Cuentas Contables". Para el caso en que varias operaciones sean reprogramadas o reestructuradas fusionándose en una sola, dicha operación debe mantener el número y la fecha de inicio de la operación más antigua.</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ajuste y actualización del compilado de normas crediticias de EMPRENDER. 2. Aprobación 3. Implementación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Noviembre 2014 2. Diciembre 2014 3. Enero 2015 	<p>Gerencia General Gerencia de Negocios</p>	<p>Cumplido, se adjunta compilado de normas crediticias</p>
<p>f. La entidad no ha establecido procedimientos para la actualización de las consultas al Buró de Información correspondiente a los prestatarios, cuando dicha información se ha renovado entre el periodo transcurrido desde la aprobación hasta el desembolso de las operaciones crediticias.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ajuste del manual de procedimientos crediticios de EMPRENDER. 2. Aprobación 3. Implementación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Noviembre 2014 2. Diciembre 2014 3. Enero 2015 	<p>Gerencia de Negocios</p>	<p>Cumplido, se adjunta compilado de normas crediticias</p>

<p>g. No se han establecido procedimientos de validación para los justificativos presentados por los prestatarios, en los créditos en los cuales los deudores son casados y no existe la participación del conyugue, tampoco se establece en las políticas de crédito de la IFD el tratamiento excepcional para los casos descritos.</p> <p>Por otra parte, no se da cumplimiento a lo señalado por el punto PGR9 que establece: En la tecnología de crédito individual, cuando el cliente cuente con conyugue, este debe ser partícipe de la operación obligatoriamente.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ajuste y actualización del compilado de normas crediticias de EMPRENDER. 2. Aprobación 3. Implementación 4. Establecimiento de un instrumento de validación y descargos para las excepciones en la participación del conyugue en las operaciones crediticias. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Noviembre 2014 2. Diciembre 2014 3. Enero 2015 4. Enero 2015 	<p>Gerencia de Negocios</p>	<p>Cumplido</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-3. Se adjunta compilado de normas crediticias de EMPRENDER. 4. Se adjunta comunicación interna CIGNC/0310/2014 referido a formulario declaración jurada cliente sin cónyuge
<p>h. No obstante que la entidad cuenta con documentación de los prestatarios que respalda su consumo de energía eléctrica y/o agua potable, dicha documentación no es utilizada en sus evaluaciones para validar las declaraciones de los deudores respecto a los gastos incurridos en el pago de servicios básicos, advirtiéndose en algunas operaciones que el importe declarado es menor al expuesto en las facturas adjuntas.</p>	<p>Retroalimentación mediante comunicación interna referido a la evaluación económica</p>	<p>Octubre 2014.</p>	<p>Gerencia de Negocios</p>	<p>Cumplido, se adjunta comunicación interna CIGG 0510/2014 referido a retroalimentación al análisis de capacidad de pago</p>
<p>ii. Evaluación de la cartera de créditos.</p>				

<p>ii.1 Muestra Estadística</p> <p>Solicitud</p> <p>a. No participa el cónyuge de la deuda.</p> <p>b. No se realizó consulta al BIC del deudor.</p> <p>c. Se otorgaron créditos a deudores que cuentan con endeudamiento en más de tres instituciones.</p> <p>d. No se realiza la verificación de la actividad secundaria del deudor.</p> <p>e. codeudor asalariado del sector informal.</p> <p>Capacidad de Pago</p> <p>a. No existe documentación o no se consideran los pasivos contraídos por los deudores en otras EIF.</p> <p>b. No existe detalle de gastos de mantenimiento para actividades de transporte.</p> <p>c. Distorsión o sobreestimación del MUB y/o Margen Ponderado de la actividad del prestatario.</p> <p>d. Para actividades dependientes, no se consideran los descuentos de Ley (AFP).</p> <p>e. Omisión y/o subestimación de costos, gastos operativos y/o gastos familiares.</p> <p>f. No existe sustento y/o explicación de los ingresos y/o costos de las actividades del deudor.</p> <p>g. No existe estimación de la capacidad de pago del deudor.</p> <p>h. No se evalúa a un de los beneficiarios del crédito.</p> <p>i. Para actividades agrícolas, no se cuenta con un análisis de la superficie cultivada, que permita opinar sobre la razonabilidad de las ventas y los costos de producción de la actividad.</p> <p>j. Sobreestimación de los ingresos del prestatario.</p> <p>k. No existe sustento y/o explicación de los ingresos y/o costos de las actividades.</p> <p>l. La relación de la cuota con la capacidad de pago se encuentra por encima del 70% establecido en la institución.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ajuste y actualización del compilado de normas crediticias de EMPRENDER. 2. Establecimiento de un instrumento de validación y descargos para las excepciones en la participación del conyugue en las operaciones crediticias. 3. Establecimiento del proceso de actualización del BIC antes del desembolso y de acuerdo a la actualización misma del BIC. 4. Ajuste e implementación de un nuevo instrumento de evaluación económica. 5. Ajuste e implementación de un nuevo modelo de evaluación económica para crédito agropecuario. 6. Ajuste y reclasificación de los Reglamentos de los productos crediticios, de acuerdo a lo establecido en la RNSF. 7. Ajuste del manual de procedimientos crediticios de EMPRENDER. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enero 2015. 2. Enero 2015. 3. Enero 2015. 4. Octubre 2014. 5. Marzo 2015 6. Enero 2015. 7. Enero 2015. 	<p>Gerente de Negocios</p>	<p>Cumplido 1,2, 3, 6 y 7 Se adjunta compilado de normas crediticias de EMPRENDER, y acta de Directorio de aprobación.</p> <p>En proceso 4 y 5, se estima su conclusión para el mes de marzo de 2016.</p>
<p>Por lo señalado, en cumplimiento a lo dispuesto por el numeral 2, artículo 3, sección 3, capítulo II, Título IV, Libro 3 de la RNSF, la estimación del nivel de exposición al riesgo adicional a la morosidad para la IFD, esta autoridad de supervisión determina la constitución de una previsión genérica por Bs. 2,560,438 (Dos millones quinientos sesenta mil cuatrocientos treinta y ocho 00/100 Bolivianos).</p>	<p>Ajuste contable prorrateado hasta el mes de Julio de 2016</p>	<p>De Enero 2015 Hasta Julio 2016</p>	<p>Gerencia de Operaciones</p>	<p>En plazo.</p>

<p>ii.2 Muestra Inducida, 20 operaciones de Microcréditos Banca Comunal y Grupo Solidario Solicitud</p> <p>a. Se otorgan créditos a personas que se encuentran con calificación "F" o con deudas castigadas en el sistema financiero.</p> <p>b. No existe verificación de la actividad económica del prestatario.</p> <p>c. Se otorgan microcréditos de Banca Comunal a prestatarios que reportan actividades dependientes o que destinan el crédito a un fin distinto de la actividad que desarrollan.</p> <p>d. Se otorgan créditos de Banca Comunal que se encuentran conformadas por familiares que superan el 40% de lo establecido por la política crediticia.</p> <p>Capacidad de pago</p> <p>e. Subestimación de las cuotas de los pasivos contraídos por los deudores en el Sistema Financiero en la otorgación de crédito solidario.</p>	<p>1. Ajuste al compilado de normas crediticias de EMPRENDER</p> <p>2. Ajuste al reglamento de Bancas de Emprendimiento.</p> <p>3. Ajuste al manual de procedimientos crediticios de Bancas de Emprendimiento.</p>	<p>1. Enero 2015.</p> <p>2. Enero 2015.</p> <p>3. Enero 2015.</p>	<p>Gerencia de Negocios</p>	<p>Cumplido, se adjunta compilado de normas crediticias</p>
3. Riesgo Operativo				
i. Disponibilidades				
<p>La IFD mantiene concentración de recursos en el Banco Ganadero S.A. mayor al 20% de su Patrimonio Neto (Bs 7.386.435).</p>	<p>1. Elaboración, aprobación e implementación de política de administración de fondos.</p> <p>2. Construcción de bóveda.</p>	<p>1. Julio 2015.</p> <p>2. Abril 2016</p>	<p>Gerencia de Operaciones</p>	<p>1. Cumplido, se adjunta Política y procedimientos de administración de fondos.</p> <p>2. En plazo hasta abril de 2016</p>
ii. Otras cuentas por Pagar				
<p>a. La cuenta Analítica 142.03.2.01, registra derechos en favor de la entidad, mismos que permanecen contabilizados por un periodo superior a 330 días, por lo que la entidad deberá reclasificar Bs 24,010.- a resultados, de acuerdo a lo establecido en el Manual de Cuentas para Entidades Financieras (MCEF)</p>	<p>Se realizará el ajuste contable</p>	<p>Noviembre 2014</p>	<p>Gerencia de Operaciones</p>	<p>Cumplido, se realizó el ajuste contable correspondiente, comprobante contable 823</p>
<p>b. La Cuenta Analítica 142.03.2.01 registra el pago de comisiones por el contrato de financiamiento suscrito con Global Partnership, en este sentido en conformidad a Principios de Contabilidad de Aceptación General referidos a "Ejercicio", "Prudencia" y "Exposición", corresponde a la entidad contabilizar BS 54.880 directamente a resultados.</p>	<p>Se realizará el ajuste contable</p>	<p>Diciembre 2014</p>	<p>Gerencia de Operaciones</p>	<p>Cumplido, se efectuó el ajuste mediante Cte. Cbe. 7316 y 7624.</p>

c. La Cuenta 143 "Diversas" registra partidas pendientes de cobro contabilizadas con una permanencia superior a 330 días, por lo que la entidad deberá constituir una provisión por Bs 82.934 de acuerdo a lo establecido en el Manual de Cuentas para Entidades Financieras (MCEF).	Se realizará el ajuste contable	Diciembre 2014	Gerencia de Operaciones	Cumplido, se realizaron los ajustes contable correspondientes, registros 8172, 6233, 6235 y 826.
iii. Otros Activos				
a. Se registraron gastos corrientes como cargos diferidos, situación no concordante con la dinámica de la cuenta "182" y que afectan el saldo de la misma al 30 de abril de 2014 en Bs 12.706, debiendo transferirse a resultados de la entidad	Se realizará el ajuste contable	Diciembre 2014	Gerencia de Operaciones	Cumplido, se adjunta mayores de las cuentas 18203103 y 18203111
b. La Subcuenta 183.03 "Otros Cargos Diferidos", registra mejora a inmuebles alquilados, observándose partidas que fueron amortizadas en un plazo superior al contrato de alquiler, en inobservancia lo dispuesto por el Manual de Cuentas para Entidades Financieras, por lo que la entidad debe transferir Bs 39.335 a cuenta de resultados.	Se realizará el ajuste contable	Diciembre 2014	Gerencia de Operaciones	Cumplido, se adjunta mayor de cuenta 18203114
iv. Patrimonio				
La entidad registra en la Cuenta Analítica 311.01.1.99 el Capital Social de la entidad, debiendo efectuar una reclasificación de Bs 6.557.087 a la Cuenta Contable 340 "Reservas", en atención al MCEF relacionado al tratamiento contable de cuentas patrimoniales para Instituciones Financieras de Desarrollo. Adicionalmente, la entidad registra aportes de personas naturales, los cuales deben reclasificarse a la Cuenta Contable 320 "Aportes no capitalizados".	Se realizará el ajuste contable	Diciembre 2014	Gerencia de Operaciones	Cumplido, ver estados financieros
v. Ahorro de la Banca Comunal				

<p>a. La Cuenta Analítica 959.01.1.02, registra Bs 1.735.504, correspondiente a "Ahorros" derivados de créditos individuales, lo cual no se ajusta a lo dispuesto por el Capítulo III, Libro 2º de la RNSF, por lo que la entidad deberá proceder a la devolución de los fondos citados y desenvolverse en el marco de operaciones de una IFD, excluyendo de las mismas toda actividad de captación de recursos del público bajo cualquier modalidad no permitida.</p>	<p>A partir del mes de agosto de 2014 según comunicación interna CIGG 0208/2014, se suspendió el cobro de fondos en garantía.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ajuste y actualización del compilado de normas crediticias de EMPRENDER. 2. Aprobación 3. Implementación 4. Devolución de fondos en Garantía, de forma gradual a partir de enero hasta septiembre de 2015. 	<p>1. Gestión 2015</p>	<p>Gerencia de Negocios</p>	<p>1-3 Cumplido, se adjunta compilado de normas crediticias 4. Devolución en proceso: de Abril 2014 Bs. 1.7 millones a Dic. 2015 Bs. 329 mil (detalle en estados financieros)</p>
<p>b. Con una parte de los Fondos derivados del "Ahorro de la Banca Comunal", se han aperturado y/o constituido Cajas de ahorro y Depósito a Plazo Fijo, en entidades financieras reguladas por BS 7.111.264, por los cuales la entidad se beneficia percibiendo ingresos mensuales aproximados por Bs 9.862, aspecto que contraviene los incisos b) y c) del artículo 3, Sección 2, Capítulo III, Libro 2º de la RNSF</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Distribución de ingresos generados en cajas de ahorro y DPF en Banca Comunal. 2. Elaboración de Manual de administración de ahorro interno de Banca Comunal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Octubre 2014 2. Enero 2015 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Gerencia de Operaciones. 2.- Gerencia de Operaciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplido, se adjunta distribución de ingresos según registro contable 5115. 2. Cumplido, se adjunta acta manual de administración de Ahorro interno de Banca Comunal.
<p>Por otra parte la Cuenta Analítica 242.991.17 "Cuentas por Pagar Fondos de Garantía Banca Comunal", registra BS 1.570.403 correspondiente a Ahorro de la Banca Comunal", con una contrapartida en el rubro de disponibilidades, distorsionando la liquidez de la entidad, debiendo contabilizarse dicho importe en cuentas de orden</p>	<p>Se realizará el ajuste contable</p>	<p>Septiembre 2014</p>	<p>Gerencia de Operaciones</p>	<p>Cumplido, se realizó el ajuste contable correspondiente. Ver estados financieros cuentas de orden.</p>
<p>4. Riesgo Tecnológico</p>				
<p>i. Políticas, Normas y procedimientos</p>				

<p>a. La IFD no cuenta con un Plan Estratégico de Tecnología de la información (TI) que se encuentre alineado al Plan Estratégico 2013-2015 de la entidad y que considere su naturaleza, tamaño, complejidad de sus operaciones, procesos, estructura y análisis de riesgo tecnológico realizado, incumpliendo lo dispuesto por el Artículo 1, Sección 2, Capítulo II, Título VII, Libro 3º de la RNSF.</p>	<p>Elaborar un Plan Estratégico Tecnología de la Información</p>	<p>Febrero 2015</p>	<p>Jefatura de Sistemas</p>	<p>Cumplido, se adjunta Plan Estratégico de TI</p>
<p>b. Si bien, la entidad cuenta con un Comité de Informática establecido desde la gestión 2010, aún no cuenta con un reglamento para dicho Comité, que defina, apruebe y monitoree las actividades del Plan informático a largo, mediano y corto plazo, en inobservancia a lo dispuesto por el artículo 5, Sección 2, Capítulo II, Título VII, Libro 3º de la RNSF</p>	<p>1. Elaborar el reglamento de Comité de Tecnología de Información 2. Aprobar 3. Implementar</p>	<p>1. Octubre 2014 2. Noviembre 2014 3. Noviembre 2014</p>	<p>Jefatura de Sistemas</p>	<p>Cumplido, se adjunta reglamento de Comité de Tecnología de Información.</p>
<p>c. El procedimiento denominado “Copias y restauración de Respaldo de Información” no se encuentra actualizado desde la gestión 2011, además de no contemplar los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Procedimiento que permita asegurar la realización de copias de seguridad · Realización periódica de pruebas, que permitan garantizar la confiabilidad de las copias de seguridad con relación a su eventual uso en casos de emergencia · Un ambiente físico destinado al resguardo de la información crítica, que cuente con condiciones físicas y ambientales suficientes para garantizar mínimamente la protección contra daños, deterioro y hurto · Un sitio externo de respaldo donde se almacenen las copias de seguridad, donde se mantenga al menos diez (10) años de información crítica de la entidad supervisada · Controles de seguridad adecuados para el traslado físico de los medios digitales de respaldo, que eviten una exposición no autorizada de la información contenida en los mismos <p>En tal sentido, dicho procedimiento no se adecua a lo establecido por el artículo 3, Sección 6, Capítulo II, Título VII, Libro 3º de la RNSF</p>	<p>1. Actualizar procedimiento de copias y resguardo de información que contemple todo lo descrito en al RNSF. 2. Implementar un ambiente para resguardo de información de forma interna y externa.</p>	<p>1.- Enero 2015 2.- Abril 2015</p>	<p>Jefatura de Sistemas</p>	<p>Cumplido, se adjunta Política y Procedimiento de Respaldo o Copias de Seguridad</p>
<p>d. La Entidad no cuenta con un procedimiento que permita planificar y documentar los procesos y actividades que se desarrollen dentro del Centro de Procesamiento de Datos, en inobservancia a lo establecido por el artículo 1, sección 6, Capítulo II, Título VII, Libro 3º de la RNSF</p>	<p>1. Elaborar el procedimiento de procesamiento de datos. 2. Aprobación 3. Implementación</p>	<p>1. Noviembre 2014 2. Diciembre 2014 3. Diciembre 2014</p>	<p>Jefatura de Sistemas</p>	<p>Cumplido, se adjunta Manual de procedimiento del Centro de Procesamiento de Datos.</p>

<p>e. Si bien, la entidad cuenta con un Plan de Contingencia Tecnológicas, no se efectuó ninguna prueba que verifique su correcta aplicación, Asimismo, dicho Plan no se encuentra aprobado por las instancias correspondientes, inobservando lo establecido por el inciso i) artículo 1, sección 10, Capítulo II, Título VII, Libro 3º de la RNSF</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualización del plan de contingencia. 2. Aprobación 3. Implementación 4. Realización de pruebas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diciembre 2014 2. Diciembre 2014 3. Enero 2015 4. Febrero 2015 	<p>Jefatura de Sistemas</p>	<p>Cumplido, se adjunta plan de contingencias tecnológicas y cronograma</p>
<p>f. La norma denominada “Seguridad para el Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas y Puesta en Producción” no considera lo establecido por el artículo 6, sección 5 , Capítulo II, Título VII, Libro 3º de la RNSF en cuanto a los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Implementación de controles que permitan minimizar errores en la entrada de datos, en su procesamiento y consolidación, en la ejecución de los procesos de actualización de archivos y bases de datos, así como en la salida de la información. · Verificación periódica de la información procesada por los sistemas de información respecto a su integridad, validez, confiabilidad y razonabilidad · Controles que limiten la modificación y la eliminación de datos en cuanto a movimientos, saldos, operaciones concretadas por los clientes y otros 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualización de la norma de seguridad para el desarrollo y mantenimiento de sistemas y puesta en producción " 2. Aprobación 3. Implementación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enero 2015 2. Febrero 2015 3. Febrero 2015 	<p>Jefatura de Sistemas</p>	<p>Cumplido, se adjunta Política y procedimiento para desarrollo y/o Mantenimiento de Programas y Puesta en Marcha.</p>
<p>ii Infraestructura e Instalaciones</p>				
<p>a. La entidad no remitió la información del cierre de las agencias del Norte y Colcapirhua, correspondientes al Departamento de Cochabamba, en inobservancia a lo dispuesto por el artículo 7, Sección 2, Capítulo VIII, Título III, Libro 1º de la RNSF que establece: “Para el cierre de una sucursal, de una agencia fijo o de una agencia móvil, la entidad supervisada presentará por escrito su solicitud de cierre”</p>	<p>Remitir nota de regularización a la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero</p>	<p>Marzo 2015</p>	<p>Gerencia General</p>	<p>Cumplido, según nota GG/0705/2015 del 18 de mayo de 2015, en su anexo 15, describe la solicitud de regularización de cierre de las Agencias Norte y Colcapirhua.</p>
<p>b. La IFD no solicitó la autorización a esta Autoridad de Supervisión para el traslado de la Oficina Central ubicada en la Calle Tal Tal Nº 570 Zona Sopocachi a la Calle Ascarrunz, Pasaje Ascarrunz Nº 2634, Zona Sopocachi, de la ciudad de La Paz, en inobservancia a lo dispuesto por el artículo 4, Sección 2, Capítulo VIII, Título III, Libro 1º de la RNSF que establece que: “Para el traslado de la oficina central, la entidad supervisada debe solicitar autorización a ASFI en forma escrita, mencionando la nueva ubicación”</p>	<p>Realizar el trámite a de apertura de casa matriz ante la Asfi</p>	<p>Marzo 2015</p>	<p>Gerencia General</p>	<p>En proceso Se generó el plan de adecuación de agencias considerando lo siguiente: i) Área de archivos, ii) acceso a discapacitados, iii) señalética, iv) tableros de información y v) punto de reclamo</p>

<p>c. Pese a que la IFD tiene cuatro Agencia fijas en Santa Cruz y ocho en La Paz no cuenta con sucursales en dichos departamentos, sin considerar lo establecido por el artículo 1, Sección 2, Capítulo VII, Título III, Libro 1º de la RNSF que dispone que: "La entidad supervisada que requiera contar con más de dos (2) agencias fijas en un mismo departamento, debe establecer previamente una Sucursal, En caso de que la(s) agencia(s) se encuentre dentro del mismo departamento de la oficina central la entidad supervisada debe evaluar el volumen de operaciones, la estructura organizacional, los servicios prestados y otros aspectos para determinar la necesidad de abrir una sucursal o si la oficina central puede operar como sucursal"</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el trámite conversión de Agencia Fija Sur en Sucursal Santa Cruz. 2. Realizar el trámite conversión de Agencia Fija Buenos Aires en Sucursal La Paz. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Noviembre 2014 2.- Marzo 2015 	<p>Gerencia General</p>	<p>En proceso, se adjunta nota GG/0101/2015 y GG 0201/2015 remitida y respuesta de ASFI según nota ASFI/DSR III/R-16699/2015 y ASFI/DSR III/R-52319/2015. Es por ello que se generó el plan de adecuación de agencias.</p>
<p>d. No se remitió el informe sobre la adecuación de infraestructura de oficinas, agencias y sucursales para el acceso a personas con discapacidad, incumpliendo lo dispuesto por el párrafo II, artículo 4, sección 6, Capítulo VIII, Título III, Libro 1º de la RNSF, en que señala que: "Hasta el 31 de octubre de 2013, la entidad supervisada debe remitir a ASFI un informe donde establezca la adecuación de la infraestructura de acceso a personas con discapacidad en las sucursales y agencias fijas ubicadas en Ciudad Capital de Departamento y adicionalmente, las que se encuentran en las Ciudades de El Alto, Quillacollo y Montero"</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de plan de readecuación o traslado de agencia. 2. Readecuación de acceso a discapacitados en agencias. 3. Elaborar el informe sobre la adecuación de infraestructura. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Febrero 2015 2. Gradualmente hasta marzo 2016 3. Abril 2016 	<p>Gerencia de Operaciones</p>	<p>En proceso Se generó el plan de adecuación de agencias considerando lo siguiente: i) Área de archivos, ii) acceso a discapacitados, iii) señalética, iv) tableros de información y v) punto de reclamo</p>
<p>e. De las visitas efectuadas a las Agencias de El Torno y Plan 3000 establecidas en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, se observan los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> · No cuenta con ambientes destinados al Archivo, la documentación manejada se encuentra en gaveteros ubicados en los pasillos, además de tener carpetas en repisas sin resguardo alguno · No cuentan con letreros que expongan las tasas al público (Tasas activas aplicadas en la IFD y tipo de cambio de compra y venta) · No cuentan con señalética que identifiquen las áreas de trabajo, ni letreros de restricción de las áreas críticas identificadas por la entidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión y adecuación de ambientes para la apertura de área de archivo en agencias. 2. Implementación señalética en agencias. 3. Implementación de tableros de información en agencias. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Abril 2015 2. Junio 2015 3. Junio 2015 	<p>Gerencia de Operaciones</p>	<p>En proceso Se generó el plan de adecuación de agencias considerando lo siguiente: i) Área de archivos, ii) acceso a discapacitados, iii) señalética, iv) tableros de información y v) punto de reclamo</p>
<p>iii Administración del Control de Acceso</p>				

<p>a. El procedimiento para el control de accesos denominado "Gestión de usuarios" no contempla los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> · La Administración de privilegios de accesos a sistemas y a la red, que permita garantizar que únicamente los usuarios acreditados tengan los privilegios mínimos requeridos para el desarrollo de sus tareas · La administración y control de usuarios internos habilitados para navegación en la intranet e internet <p>En tal sentido dicho procedimiento no se encuentra acorde con lo establecido por el artículo 1, sección 4, Capítulo II Título VII, Libro 3º de la RNSF</p>	<p>1. Actualización de procedimiento para el control de accesos de acuerdo al RNSF 2. Actualización de procedimiento de Gestión de usuario de acuerdo al RNSF</p>	<p>1. Noviembre 2014 2. Noviembre 2014</p>	<p>Jefatura de Sistemas</p>	<p>Cumplido, se adjunta Procedimiento para la gestión de usuarios y control de accesos. Ver anexo 2, del cumplimiento de requisitos operativos y documentales</p>
<p>b. Los siguientes funcionarios cuentan con dos usuarios asignados, incumpliendo lo dispuesto por el numeral 6.2 Claves asignadas a Usuarios, del procedimiento de "Gestión de Usuarios", que menciona que cada usuario debe tener una sola identificación asignada.</p>	<p>1. Crear un nuevo Rol que es "cajero plataforma" 2. Revisión de la base de datos</p>	<p>1. Noviembre 2014 2. Noviembre 2014</p>	<p>Jefatura de Sistemas</p>	<p>Cumplido, se adjunta comunicación interna de jefatura de sistemas CIJS 30/2014 referido a Creación de Rol Cajero - Plataforma</p>
<p>c. Las siguientes personas fueron funcionarios de la entidad, pero ya no trabajan en la IFD, sin embargo, a la fecha de la visita de inspección sus usuarios se mantienen activos en el Sistema Netbank, en inobservancia a lo dispuesto por el artículo 2 sección 4, Capítulo II, Título VII, Libro 3º de la RBSF que establece que: "Los privilegios de acceso a la información y a los ambientes de procedimiento de información otorgados a los Directivos, Consejeros, Ejecutivos, funcionarios, consultores y personal eventual, debe ser removidos a la culminación de su mandato, funciones, contrato o acuerdo; o deben ser modificados en caso de cambio"</p>	<p>Actualizar, aprobar e implementar el procedimiento de incorporación y desvinculación de funcionarios.</p>	<p>Noviembre 2014</p>	<p>Jefatura de Sistemas</p>	<p>Cumplido, se adjunta: 1. Comunicación interna de jefatura de sistemas CIJS 031/2014, referente a Revisión de Usuarios Activos en el Sistema NetBank 2. Política de contratación y desvinculación de personal, ver anexo 3, del cumplimiento de requisitos operativos y documentales</p>
<p>iv. Sistemas de información</p>				

<p>a. La IFD no cuenta con documentación de respaldo del proceso de migración del sistema SIAF al Netbank, que permita verificar el control de calidad efectuado en dicho proceso, Asimismo, no se estableció un plan de acción y procedimiento específicos para garantizar la disponibilidad, integridad y confidencialidad de la información en inobservancia a lo dispuesto por el artículo 12, sección 5, Capítulo II, Título VII, Libro 3º de la RNSF</p>	<p>Presentar informe como respaldo del proceso de migración.</p>	<p>Octubre 2014</p>	<p>Jefatura de Sistemas</p>	<p>Cumplido, se adjunta comunicación interna de jefatura de sistemas CIJS 1505/2011 referente a Informe sobre migración de Datos al sistema NetBank</p>
<p>b. No se realizan pruebas para el envío de información diaria, semanal y mensual a través de la Central de Información Crediticia. Al respecto, el sistema aún no se encuentra debidamente parametrizado para el envío de reporte a esta Autoridad de Supervisión.</p>	<p>1. Verificación de parametrización del CIRC en el sistema NetBank. 2. Iniciar pruebas de envío</p>	<p>1. Abril 2015 2. Mayo 2015</p>	<p>Jefatura de Sistemas</p>	<p>En proceso, dicha observación viene ligada a todos los campos que debe tener el CIC 1. Concluido manual de datos de cartera. 2. Concluido capacitación al personal. 3. Concluido ajustes a instrumentos 4. En proceso depuración de datos, concluirá en el mes de enero de 2016.</p>
<p>c. El Sistema "Netbank" cuenta con el módulo de Cálculo de ponderación de Activos, sin embargo este no utilizado por la entidad, efectuando dicho calculo manualmente.</p>	<p>1. Verificación de parametrización del sistema NetBank relacionado a ponderación de activos. 2. Pruebas e implementación</p>	<p>1. Marzo 2015 2. Abril 2015</p>	<p>Jefatura de Contabilidad</p>	<p>Cumplido, se adjunta Informe Ponderación de Activos Fijos de jefatura de contabilidad de fecha 30 de marzo de 2015. Ver anexo 13, del cumplimiento de requisitos operativos y documentales</p>

<p>d. El cálculo de la Calificación y de la previsión específica es efectuado manualmente. Asimismo, se pudo observar que la parametrización del sistema no se enmarca en los porcentajes establecidos por el artículo 1. Sección 3 , Capitulo IV, Titulo II, Libro 3º de la RNSF</p>	<p>1. Verificación de parametrización del sistema NetBank relacionado a calificación. 2. Pruebas e implementación</p>	<p>1. Octubre 2014 2. Noviembre 2014</p>	<p>Jefatura de Sistemas</p>	<p>Cumplido, se adjunta comunicación interna CIJS/004/2015 de jefatura de sistemas donde describe la parametrización y automatización del reporte y generación de días mora. Ver anexo 10, del cumplimiento de requisitos operativos y documentales</p>
---	---	--	-----------------------------	---

<p>e. La base de datos de la cartera de créditos no contempla los siguientes campos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tipo de Operación - Tipo de crédito - Patrimonio - Ingresos por ventas - Personal Ocupado - Índice - Objeto del crédito - Forma de Pago - Tipo de garantía - Próxima fecha de pago a capital - Próxima fecha de pago a interés - Frecuencia de pago - Fecha de vencimiento final de la operación - Fecha de castigo de la operación - Numero de reprogramaciones - Fecha de la última reprogramación - Monto reprogramado - Forma de Calificación - Instancia que asignó la calificación - Nivel de autorización - Número de créditos anteriores - Fecha de primer pago a capital - Fecha de primer pago a interés 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificación de campos en la base de datos del sistema. 2. Elaboración de guía de registro de créditos y clientes. 3. Capacitación al personal. 4. Implementación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Noviembre 2014 2. Enero de 2015 3. Febrero 2015 4. Marzo 2015 	<p>Gerencia de Operaciones</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplido, se adjunta comunicación interna de jefatura de sistemas CIJS 009/2015, referente a Revisión de campos en la Base de datos del sistema NetBank. 2. Concluido manual de registro de datos de cartera. (Ver anexo 12 de requisitos operativos y documentales). 3. Concluido capacitación al personal. 4. En proceso depuración de datos, concluirá en el mes de enero de 2016.
<p>v. Base de cartera</p>				

<p>a. Ocho (8) operaciones registradas en la cuenta contable 135.05 "Prestamos amortizables reprogramados vigentes", sin incluir datos en los campos Fecha Reprogramación y Nº de Reprogramados, en incumplimiento al Numeral 6, Artículo 3, Sección 4, Capítulo II, Título II, Libro 3º de la RNSF</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificación de operaciones y corrección. 2. Informe de validación de reprogramaciones en sistema 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Octubre 2014. 2. Noviembre 2014. 	<p>Jefatura de Sistemas</p>	<p>Cumplido, se adjunta comunicación interna CIJS 032/2014 de jefatura de sistemas sobre la validación del proceso de reprogramación en el sistema. Ver anexo 11, del cumplimiento de requisitos operativos y documentales</p>
<p>b. Veintiséis (26) operaciones de Microcréditos con objeto de crédito Construcción de Vivienda, Libre Disponibilidad y Refacción, remodelación y Ampliación, en inobservancia a lo dispuesto en el numeral 5, artículo 3, sección 4, Capítulo II, Título II, Libro 3º de la RNSF.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ajuste y actualización del compilado de normas crediticias de EMPRENDER. 2. Aprobación 3. Implementación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Noviembre 2014 2. Diciembre 2014 3. Enero 2015 	<p>Gerencia de Negocios</p>	<p>Cumplido, se adjunta Política y procedimiento para desarrollo y/o Mantenimiento de Programas y Puesta en Marcha.</p>
<p>c. Once (11) operaciones cancelados en estado Vigente y Ejecución con saldo Bs 0, de acuerdo al siguiente detalle:</p>	<p>Verificación de operaciones y corrección.</p>	<p>Octubre 2014</p>	<p>Jefatura de Sistemas</p>	<p>Cumplido, se adjunta comunicación interna CIJS/004/2015 de jefatura de sistemas donde describe las correcciones correspondientes.</p>
<p>d. Setecientos doce (712) operaciones con diferencia de un (1) día más en el cálculo de días incumplimiento, de acuerdo al detalle contenido en el Anexo 1 adjunto a este informe</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificación de parámetros y corrección. 2. Elaboración de informe 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Octubre 2014. 2. Noviembre 2014. 	<p>Jefatura de Sistemas</p>	<p>Cumplido, se adjunta comunicación interna CIJS/004/2015 de jefatura de sistemas donde describe las correcciones correspondientes.</p>
<p>e. Trece (13) operaciones con diferencia en calificación</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificación de parámetros y corrección. 2. Elaboración de informe 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Octubre 2014. 2. Noviembre 2014. 	<p>Jefatura de Sistemas</p>	<p>Cumplido, se adjunta comunicación interna CIJS/004/2015 de jefatura de sistemas donde describe las correcciones correspondientes.</p>

5. Riesgo Legal				
i. Gobernabilidad				
a. La entidad no incluye en su denominación las palabras "Institución Financiera de Desarrollo", o su abreviatura "IFD", inobservando lo dispuesto por el artículo 275 de la Ley Nº 393 de Servicios Financieros	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de estatutos en base a la nueva ley de servicios financieros y reglamento de IFD's. 2. Aprobación en Directorio. 3. Envío de estatuto a ASFI. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Febrero 2015 2. Marzo 2015 3. Marzo 2015 	Directorio	En proceso, se hizo la solicitud de aprobación a ASFI, quienes emitieron observaciones al estatuto, las mismas que fueron corregidas y remitidas, se adjunta nota OC/1412/2015 Y nota ASFI/DSR III/R-198824/2015.
<p>b. No se cuenta con un estatuto orgánico que considere lo dispuesto por la Ley Nº 393 de Servicios Financieros en lo relativo a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Número de miembros que conformen la Junta directiva de la IFD. - Requisitos personales y profesionales para ser elegidos Directores y Gerente General. - Prohibiciones e incompatibilidades para Directores, Ejecutivos y Gerente General. - Procedimientos y sanciones internas aplicables a Directores, Ejecutivos y funcionarios de la IFD. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de estatutos en base a la nueva ley de servicios financieros y reglamento de IFD's. 2. Aprobación en Directorio. 3. Envío de estatuto a ASFI. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Febrero 2015 2. Marzo 2015 3. Marzo 2015 	Directorio	En proceso, se hizo la solicitud de aprobación a ASFI, quienes emitieron observaciones al estatuto, las mismas que fueron corregidas y remitidas, se adjunta nota OC/1412/2015 Y nota ASFI/DSR III/R-198824/2015.
c. No se cuenta con un Fiscalizador Interno, en inobservancia a lo dispuesto por el artículo 287 de la Ley 393 de Servicios Financieros que establece que una IFD debe "...contar con un órgano de control compuesto por dos miembros, uno que represente a los tenedores de certificados de capital ordinario, denominados fiscalizadores internos..."	<ol style="list-style-type: none"> 1. Designación de fiscalizador interno 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marzo 2015 	Directorio	Reformulación del plazo de designación de fiscalizador interno, considerando la modificación de estatutos, por lo que se planifica la designación del fiscalizador interno a partir de la aprobación de estatutos.
ii. Revisión de contratos				

<p>Los contratos de crédito que suscribe la entidad, contienen cláusulas relacionadas al cobro de comisiones, formularios, que no se adecúan en su contenido a lo establecido por la Ley N° 393 de Servicios Financieros y la Recopilación de Normas para Servicios Financieros, debiendo la IFD proceder a su modificación.</p>	<p>1. Análisis, revisión y modificación de contratos de acuerdo a la ley de Servicios Financieros.</p>	<p>1. Enero 2015</p>	<p>Directorio</p>	<p>En Proceso Se adjunta informe GF/0109/2015, el cual describe el Plan de Acción cuyo objetivo es la eliminación de cargos financieros. Se adjunta también modelos de contrato de crédito individual y banca comunal</p>
<p>iii. Cauciones</p>				
<p>La póliza banquera N° CGB-A00044 no establece el importe necesario para cobertura a todos los funcionarios, directores, gerentes y ejecutivos de la IFD, incumpliendo lo dispuesto por el artículo 440 de la Ley N° 393 de Servicios Financieros que establece que: "Los directores, consejeros de administración y de vigilancia, síndicos, fiscalizadores internos e inspectores de vigilancia caucionarán el equivalente a 24 meses su sueldo total más alto pagado, y los gerentes administradores y apoderados generales, el equivalente a 24 meses de sus sueldos totales", así como lo dispuesto por el artículo 1, Sección 2, Capítulo III, Título V, Libro 2° de la Recopilación de Normas para Servicios Financieros.</p>	<p>1. Ampliación de la cobertura de seguros de Directores y Ejecutivos, Póliza D & O, de acuerdo a los establecido por la RNSF. 2. Informe de auditoría interna respecto a la cobertura de la Póliza D & O</p>	<p>1. Julio 2015 2. Agosto 2015</p>	<p>Gerencia General</p>	<p>En proceso. Se adjunta actual póliza banquera e informe de auditoría interna. Vero Anexo 16 de Requisitos operativos y documentales</p>
<p>iv. Castigo de Créditos</p>				
<p>Se castigan operaciones de crédito, cuando las mismas superan los 360 días de mora, asimismo, las carpetas de crédito castigadas no cuentan con informes del abogado a cargo de la causa sobre la situación y estado del cobro judicial; informe del área respectiva sobre la situación del deudor, conteniendo saldos de capital e intereses adecuados, previsión específica constituida, garantías y opinión sobre el grado de recuperabilidad; declaración jurada del síndico u órgano equivalente referente a que los créditos a castigar no son vinculados a la propiedad, dirección, gestión o control de la EIF ni Acta de sesión del Directorio donde conste haber autorizado previamente el castigo de los créditos, en inobservancia a lo dispuesto por el artículo 3, Sección 6, Capítulo IV, Título II, Libro 3° de la RNSF.</p>	<p>1. Ajuste y actualización del compilado de normas crediticias de EMPRENDER. 2. Aprobación 3. Implementación</p>	<p>1. Noviembre 2014 2. Diciembre 2014 3. Enero 2015</p>	<p>Gerencia de Negocios</p>	<p>1. Cumplido, se adjunta Política y procedimientos de administración de fondos. 2. En plazo hasta abril de 2016</p>
<p>5. Riesgo de Liquidez</p>				

a. No se cuenta con un Manual para la Gestión de Riesgo de Liquidez, que establezca las funciones, obligaciones y responsabilidades del Directorio, Gerencia General, Comité de Riesgos y Unidad de Riesgos en relación a la gestión de riesgo de liquidez, en inobservancia a lo dispuesto por Sección 2, Capítulo I, Título III, Libro 3º de la RNSF.	1. Elaboración de manual de Gestión de Riesgos de Liquidez 2. Aprobación 3. Implementación	1. Febrero 2015 2. Marzo 2015 3. Marzo 2015	Gerencia General	Cumplido, se adjunta Manual de Gestión de Riesgo de Liquidez
b. No se cuenta con Políticas para la administración de liquidez.	1. Elaboración de política de administración de liquidez 2. Aprobación 3. Implementación	1. Febrero 2015 2. Marzo 2015 3. Marzo 2015	Gerencia General	Cumplido, se adjunta Políticas de liquidez e inversiones financieras.
c. No se cuenta con un Plan de Contingencias de liquidez	1. Elaboración de plan de contingencias de liquidez 2. Aprobación 3. Implementación	Abril 2015	Gerencia General	Cumplido, se adjunta Plan de Contingencias de Liquidez.
d. No se cuenta con un Comité de Riesgos, que se encargue del diseño de las políticas, sistemas, metodologías, modelos y procedimientos para la eficiente gestión integral de riesgo de liquidez que proponga límites de exposición de riesgo.	Creación de comité de riesgos	Febrero 2015	Gerencia General	Cumplido, se creó el comité de gestión integral de riesgos.
B. UNIDADES DE CONTROL				
1. Unidad de Riesgos				
Aún se encuentra acéfalo el cargo de Jefe de Riesgos, pese a que el Manual de Funciones aprobado por el Directorio el 12 de marzo de 2013, describe las funciones y responsabilidades de dicho cargo, en inobservancia a lo dispuesto por el inciso n, artículo 2, Sección 4, Capítulo I; Título I, Libro 3º de la RNSF que dispone como parte de las funciones del Directorio: "Conformar una Unidad de Gestión de Riesgos y designar al responsable de esta unidad" (observación reiterativa de anteriores inspecciones).	Implementación de la Unidad de Riesgos.	Junio 2015	Gerencia General	En proceso, se planifica su contratación para el mes de enero de 2016.
2. Comité de Auditoría				
a. El Reglamento del Comité de Auditoría no establece la conformación ni el número de integrantes de dicho Comité, tampoco determina el Quórum necesario que se requiere para llevar a cabo las sesiones programadas para cada gestión.	Actualización, aprobación e implementación del Reglamento del Comité de Auditoría	Febrero 2015	Comité de Auditoría	Cumplido, se adjunta Reglamento de Comité de Auditoría.

<p>b. El señor José Roberto Gonzales permanece como Presidente del Comité de Auditoria un periodo mayor a cuatro años, en inobservancia a lo dispuesto por el artículo 8, Sección 4, Capítulo II, Título IX, Libro 3° de la RNSF que establece que: " Los miembros de Comité de Auditoria permanecerán en sus funciones por un periodo mínimo de dos años, siempre que su mandato como directores no expire antes y un máximo de cuatro años, no pudiendo ser reelegidos hasta pasados los dos años siguientes".</p>	<p>En julio de 2014, se posesionó el nuevo comité de auditoría.</p> <p>En febrero de 2015, se posesionó el nuevo comité de auditoría</p>	<p>Cumplido</p>	<p>Directorio</p>	<p>Cumplido, se adjunta acta de Directorio, en el cual se posesionó el nuevo comité de auditoría.</p>
<p>c. El Plan Anual de la Unidad de Auditoria interna correspondiente a la gestión 2013 no se cumplió en su totalidad, alcanzando un porcentaje del 87%.</p> <p>En tal sentido, el Comité de Auditoria no realizó la función establecida por el inciso c, artículo 3, Sección 4, Capítulo II, Título IX, Libro 3° de la RNSF que dispone: "Asegurarse que se cumpla el Plan Anual de Trabajo de la Unidad de Auditoria interna..." así como la establecida en el numeral 7 correspondiente a las Funciones Especificas del Reglamento de Comité de Auditoria que señala: "Proponer al Directorio la aprobación del Plan Anual de Trabajo de Auditoria Interna y una vez aprobado, hacer seguimiento al efectivo cumplimiento".</p>	<p>Se realizará el seguimiento al Plan de Auditoría Interna de acuerdo a los informes trimestrales emitidos por auditoría interna.</p>	<p>Octubre 2014</p>	<p>Comité de Auditoria</p>	<p>Cumplido, se adjunta plan anual de trabajo de auditoría interna gestión 2015</p>
<p>d. De la revisión de Actas del Comité de Auditoria se evidenció que el mismo esta conformado por dos miembros del Directorio y el Gerente General de la IFD, aspecto que no guarda relación con los requisitos establecidos en el artículo 7, Sección 4, Capítulo II, Título IX, Libro 3° de la RNSF que dispone que: "Al menos uno de los miembros del Comité de Auditoria o Consejo de Vigilancia no debe tener ni haber tenido intervención directa en la gestión de la entidad de intermediación financiera o empresa de servicios auxiliares financieros como director o ejecutivo..."</p>	<p>En julio de 2014, se posesionó el nuevo comité de auditoría.</p> <p>En febrero de 2015, se posesionó el nuevo comité de auditoría</p>	<p>Agosto 2014</p>	<p>Comité de Auditoria</p>	<p>Cumplido, se adjunta acta de Directorio, en el cual se posesionó el nuevo comité de auditoría.</p>
<p>3. Unidad de Auditoría Interna</p>				
<p>a. No se cuenta con un Manual para la Unidad de Auditoria Interna, en inobservancia a lo establecido por el artículo 2, Sección 5, Capítulo II, Título IX, Libro 3° de la RNSF.</p>	<p>Elaboración, aprobación e implementación del Manual para la Unidad de Auditoria Interna</p>	<p>Febrero 2015</p>	<p>Jefe de Auditoría Interna</p>	<p>Cumplido, se adjunta Manual de procedimiento de auditoría interna</p>
<p>b. El Plan Anual de Trabajo correspondiente a la gestión 2014. no incluye en la programación de actividades, las contempladas en los numerales 2, 7, 10, 11, 15, 17, 18 y 19 del inciso d, ni lo dispuesto por el inciso e del artículo 1, Sección 7, Capítulo II, Título IX, Libro 3° de la RNSF, que establece el contenido mínimo del Plan Anual de Trabajo. Asimismo, su elaboración no se enmarca a los establecido por el artículo 2, Sección 5, Capítulo II, Título IX, Libro 3° de la RNSF.</p>	<p>Inclusión de los numerales faltantes al Plan Anual de la Unidad de Auditoria interna gestión 2015 y elaboración de acuerdo a Normativa Vigente</p>	<p>Diciembre 2014</p>	<p>Jefe de Auditoría Interna</p>	<p>Cumplido, se adjunta plan anual de trabajo de auditoría interna gestión 2015</p>

<p>c. Los informes de la Unidad de Auditoría Interna no contienen la información requerida por los incisos b, respecto al alcance, d, h, e, i, del artículo 2, Sección 8, Capítulo II, Título IX, Libro 3° de la RNSF.</p>	<p>Inclusión de la información requerida a los Informes Emitidos por la Unidad de Auditoría interna</p>	<p>Enero 2015</p>	<p>Jefe de Auditoría Interna</p>	<p>Cumplido, se adjunta Manual de procedimiento de auditoría interna</p>
<p>d. No se elaboraron informes trimestrales sobre el cumplimiento del Plan Anual de Trabajo, ni el informe de situación financiera de la entidad al final del ejercicio, inobservando lo dispuesto por los numerales 1 y 2 del inciso m, artículo 7, Sección 6, Capítulo II, Título IX, Libro 3° de la RNSF y lo establecido en el artículo 3, Sección 7, Capítulo II, Título IX, Libro 3° de la RNSF que dispone: "La Unidad de Auditoría Interna debe presentar al Comité de Auditoría o Consejo de Vigilancia un informe trimestral sobre el avance del Plan, indicando el cumplimiento de los objetivos y actividades, así como el detalle de las tareas no realizadas, entre otros, dentro de los veinte (20) días posteriores al cierre de cada trimestre. Dicho informe debe estar a disposición de ASFI"</p>	<p>1. Elaboración de informes trimestrales sobre el cumplimiento del Plan Anual de Trabajo 2. Elaboración del informe de situación financiera de la entidad al final del ejercicio</p>	<p>1. Trimestralmente a partir del tercer trimestre del 2014 en adelante 2. Anualmente a partir del cierre de gestión 2014</p>	<p>1. Jefe de Auditoría Interna 2. Jefe de Auditoría Interna</p>	<p>Cumplido, se adjunta plan anual de trabajo de auditoría interna gestión 2015</p>
<p>e. De la revisión de los informes de auditoría interna relativos a los exámenes de cartera de créditos de las distintas agencias, se observa que no se obtuvo una muestra estadística para verificar la existencia de factores de riesgo de incobrabilidad adicional a la morosidad, sin considerar lo dispuesto por el artículo 3, Sección 3, Capítulo IV, Título II, Libro 3° de la RNSF que establece: "Determinar, con base en la revisión de una muestra representativa de prestatarios elegidos al azar y bajo criterios estadísticos, por medio de procedimientos informáticos u otros orientados a lograr un mayor alcance, la frecuencia de casos en los que existan desviaciones o incumplimientos con las políticas crediticias y procedimientos establecidos y/o con sanas prácticas de otorgación y administración de créditos..."</p>	<p>1. Elaboración y aprobación de procedimientos para la obtención de una muestra bajo criterios estadísticos. 2. Implementación.</p>	<p>1. Abril 2015. 2. Según POA de auditoría interna</p>	<p>Jefe de Auditoría Interna</p>	<p>Cumplido, se adjunta formato de determinación de la muestra utilizado por auditoría interna.</p>
<p>f. De la revisión de los informes de auditoría interna relativos a seguimientos efectuados a observaciones y recomendaciones de dicha Unidad, se advierte la falta de cumplimiento de los compromisos asumidos para la regularización de observaciones por parte de las áreas auditadas, sin que el Directorio haya tomado medidas para su corrección, aspecto que no se enmarca en lo dispuesto por el inciso m, artículo 1, Sección 3, Capítulo II, Título IX, Libro 3° de la RNSF, que establece como función de la citada instancia: "Asegurarse que los órganos de administración implementen y ejecuten las acciones correctivas en los plazos previstos, para subsanar las observaciones emitidas por ASFI, Auditoría Interna, Auditoría Externa u otras instancias de fiscalización".</p>	<p>Implementaciones de acciones correctivas.</p>	<p>Octubre 2014</p>	<p>Directorio</p>	<p>Cumplido, se adjunta acta de Directorio</p>

<p>g. El Manual de Funciones de la Jefa de Auditoría Interna establece como una de sus funciones: " Efectuar exámenes de carácter ordinario, extraordinario y/o especiales a requerimiento del Directorio, la Gerencia General, la ASFI u otras instancias pertinentes", aspecto que no se adecúa a lo dispuesto por el inciso c, artículo 7, Sección 6, Capítulo II, Título IX, Libro 3° de la RNSF que establece como una función del Auditor Interno: "Realizar actividades no programadas cuando lo considere conveniente o a pedido expreso de la junta General de Accionistas o Asamblea General de socios, comité de Auditoría o Consejo de Vigilancia, Directorio y/o ASFI"</p>	<p>Actualización y Aprobación del Manual de Funciones de la Jefa de Auditoría Interna</p>	<p>Diciembre 2014</p>	<p>Jefe de Auditoría Interna y Comité de Auditoría</p>	<p>Cumplido, se adjunta Manual de funciones de Jefe de de auditoría interna</p>
<p>h. El Manual de Funciones del Auditor Interno de Sucursal dispone como una de sus funciones específicas: "Coordinar acciones de trabajo operativo con las áreas de asesoría legal y gerencias pertinentes", inobservando lo establecido por el inciso a, artículo 1, Sección 5, Capítulo II, Título IX, Libro 3° de la RNSF que determina que: "La Unidad De Auditoría Interna en el desempeño de sus funciones no debe involucrarse en las operaciones de la entidad o en la selección o implantación de procedimientos de control interno"</p>	<p>Actualización y Aprobación del Manual de Funciones del Auditor Interno de Sucursal</p>	<p>Diciembre 2014</p>	<p>Jefe de Auditoría Interna y Comité de Auditoría</p>	<p>Cumplido, se adjunta Manual de funciones del Auditor Interno de Sucursal</p>

REQUISITOS OPERATIVOS Y DOCUMENTALES

RESULTADO DE LOS HECHOS INSPECCIÓN 30.04.2014	CUMPLE	OBSERVACIÓN	ACTIVIDAD A REALIZAR	PLAZO (Cronograma)	RESPONSABLE
ANEXO I - REQUISITOS OPERATIVOS Y DOCUMENTALES					
1. REQUISITOS OPERATIVOS					
1.3. INFRAESTRUCTURA Y/O INSTALACIONES					
e) Ambiente destinado al archivo	No cumple	La entidad no cuenta con ambientes destinados a archivo	1. Revisión y adecuación de ambientes para la apertura de área de archivo en agencias. 2. Implementación señalética en agencias. 3. Implementación de tableros de información en agencias.	1. Abril 2015 2. Junio 2015 3. Junio 2015	Gerencia de Operaciones
g) Ambiente separado para servidores con condiciones ambientales según especificaciones técnicas requeridas para los equipos.	Parcial	La entidad no cuenta con ambiente separado para los servidores, sin embargo cuenta con un Rack ubicado en el ambiente de sistemas	Adecuación de ambiente para servidores	Abril 2015	Jefatura de Sistemas
1.4. SEGURIDAD FÍSICA E INFORMÁTICA.					

a) Identificación de las áreas críticas que contienen activos o documentación de valor.	No cumple	Las áreas críticas no cuentan con la respectiva identificación	Implementación de señalética en áreas críticas	Junio 2015	Gerencia de Operaciones
b) Acceso restringido a las áreas críticas	Parcial	Durante la inspección y las visitas realizadas a las agencias El Torno y Plan 3000 solo el área de sistemas se encuentra con acceso restringido y no así las demás.	Revisión y adecuación de ambientes con acceso restringido.	Junio 2015	Gerencia de Operaciones
g) Asignación de perfiles de acceso de acuerdo a los niveles de confidencialidad de los datos.	Parcial	En el sistema NetBank se encuentran asignados los perfiles según el Manual de Funciones. Sin embargo el procedimiento no se encuentra debidamente formalizado	1. Actualización de procedimiento para el control de accesos de acuerdo al RNSF 2. Actualización de procedimiento de Gestión de usuario de acuerdo al RNSF	1. Noviembre 2014 2. Noviembre 2014	Jefatura de Sistemas

h) Estándares para la definición de usuarios y creación de contraseñas	Parcial	Cuenta con tal procedimiento, sin embargo el mismo no se encuentra debidamente formalizado.	1. Actualización de procedimiento para el control de accesos de acuerdo al RNSF 2. Actualización de procedimiento de Gestión de usuario de acuerdo al RNSF	1. Noviembre 2014 2. Noviembre 2014	Jefatura de Sistemas
i) Procedimientos para la incorporación y desvinculación de funcionarios	No cumple	No se cuenta con este procedimiento	Actualizar, aprobar e implementar el procedimiento de incorporación y desvinculación de funcionarios.	Noviembre 2014	Jefatura de Talento Humano
j) Existencia de pistas de auditoría para operaciones o transacciones críticas.	Parcial	Si bien el sistema cuenta con la opción para generar pistas de auditoría, el mismo no es monitoreado periódicamente.	1. Elaboración de procedimiento de monitoreo de pistas de auditoría. 2. Aprobación e implementación	1. Enero 2015 2. Febrero 2015	Jefatura de Sistemas
k) Restricciones de acceso a utilitarios sensitivos que permitan modificar datos en el ambiente de producción.	No cumple	A la fecha de inspección, la entidad no cuenta con un procedimiento debidamente documentado que permita administrar el acceso a utilitarios sensitivos.	1. Definición de un listado de programas por perfil y/o usuario. 2. Elaboración e implementación de reglamento para la restricción de instalación de programas y/o utilitarios.	1. Marzo 2015 2. Abril 2015	Jefatura de Sistemas

l) Separación lógica de funciones de las funciones de operaciones, desarrollo y mantenimiento de sistemas.	Parcial	Existe una separación lógica de las funciones de operaciones, desarrollo y mantenimiento de sistemas desarrollada en forma parcial	Se cuenta con la separación lógica de funciones del área de sistemas, sin embargo el cambio de dependencia de la jefatura de sistema se lo realizará con el Ajuste en la estructura organizacional y actualización de manual de funciones.	Junio 2015	Gerencia General
m) Procedimiento para la puesta en producción de los programas.	No cumple	No cuenta con dicho procedimiento	1. Elaboración de procedimiento de puesta en producción de programas. 2. Aprobación e implementación.	1. Noviembre 2014 2. Noviembre 2014	Jefatura de Sistemas
n) Mecanismos de protección de información en las redes de datos y telecomunicaciones.	Parcial	Si bien cuenta con un manual de comunicación, configuración de redes y comunicación vía internet, el mismo no se encuentra actualizado.	Actualización de manual de comunicación, configuración de redes y comunicación vía internet.	Diciembre 2014	Jefatura de Sistemas
1.5. TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES					
a) Una gerencia, jefatura o unidad, que le permita gestionar la Tecnología de la información y comunicaciones con independencia funcional y una clara segregación de funciones.	Parcial	La jefatura de sistema depende de la Gerencia de Operaciones, por lo tanto no cuenta con independencia funcional.	Ajuste en la estructura organizacional y de actualización de manual de funciones.	Junio 2015	Gerencia General

b) Políticas, procesos y procedimientos para la evaluación de sus sistemas y aplicaciones relacionadas con las operaciones que realiza acorde con el Plan Estratégico de la entidad	Parcial	A la fecha de inspección, las políticas, procesos y procedimientos no se encuentran actualizados, además de no ser implementados desde la gestión 2010.	Elaboración, actualización, aprobación e implementación de políticas, procesos y procedimientos del área de sistemas.	Marzo 2015	Jefatura de Sistemas
c) Documento de análisis técnico que justifique que las características de la infraestructura tecnológica del negocio, acorde al tamaño y condiciones de la actividad financiera, las operaciones que ésta realiza, el número de clientes atendidos y/o el número de operaciones realizadas.	No cumple	No cuenta con un análisis técnico que justifique que las características de la infraestructura tecnológica del negocio, acorde al tamaño y condiciones de la actividad.	1. Elaboración y aprobación de análisis técnico de la infraestructura tecnológica del negocio.	Febrero 2015	Jefatura de Sistemas
1.6. CONTINUIDAD DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES					
La IFD debe contar con un procedimiento de resguardo de datos ("backups"), que establezca el número, frecuencia, los lugares apropiados de almacenamiento tanto internos como externos, inventarios detallados, responsable y de la forma de administración de los medios magnéticos, asegurando su recuperación ante cualquier evento que interrumpa el normal funcionamiento de los sistemas de información.	Parcial	La políticas no se encuentran actualizadas	1. Actualizar procedimiento de copias y resguardo de información que contemple todo lo descrito en al RNSF. 2. Implementar un ambiente para resguardo de información de forma interna y externa.	1.- Enero 2015 2.- Abril 2015	Jefatura de Sistemas
2. Colocaciones:	Parcial				
* Alta, baja y modificación de las operaciones de crédito.	Cumple	Se verificó el módulo			

* Proceso de calificación de deudores (manual o automática) por tipo de crédito	Parcial	El sistema no se encuentra parametrizado según normativa	Parametrización del sistema NetBank	Noviembre 2014	Jefatura de Sistemas
* Proceso de reprogramación de operaciones de créditos	Parcial	El número de reprogramaciones no es registrado en el sistema	Parametrización del sistema NetBank	Noviembre 2014	Jefatura de Sistemas
* Proceso de devengamiento de intereses	Cumple	Se verificó el módulo			
* Proceso de calificación y previsión de la cartera	Parcial	El sistema no se encuentra parametrizado según normativa	Parametrización del sistema NetBank	Noviembre 2014	Jefatura de Sistemas

* Proceso para la determinación de días mora	Parcial	El sistema no se encuentra parametrizado según normativa	Parametrización del sistema NetBank	Octubre 2014	Jefatura de Sistemas
* Proceso de aplicación de tasas de interés según la normativa.	Cumple	Se verificó el proceso			
* Clasificación de cartera por tipo de garantía	Parcial	A la fecha de inspección la entidad no registra las garantías en el sistema	Depuración y actualización de datos de garantías	Junio 2015	Gerencia de Operaciones
4. Contabilidad.	Parcial				
* Cálculo de ponderación de activos de acuerdo a disposiciones del Libro 3º, Título II, Capítulo I de la RNSF	Parcial	El sistema cuenta con el módulo. Sin embargo, a la fecha el cálculo es realizado manualmente	1. Verificación de parametrización del sistema NetBank relacionado a ponderación de activos. 2. Pruebas e implementación	1. Marzo 2015 2. Abril 2015	Jefatura de contabilidad

* Proceso para la determinación de la Posición Cambiaria de acuerdo a disposiciones vigentes.	No cumple	El sistema cuenta con el módulo.	Parametrización del sistema NetBank	Abril 2015	Gerencia de Operaciones
* Consolidación de la información contable proveniente de los demás sistemas, módulos o aplicativos relacionados.	Cumple	El sistema cuenta con el módulo.			
2. REQUISITOS DOCUMENTALES					
Todos los documentos que se detallan a continuación deben ser remitidos a la ASFI					
2.3 Estatutos	No cumple	A la fecha el Estatuto Orgánico de la IFD se encuentra desactualizado, por lo que deberá trabajarse en un nuevo Estatuto que se sujete a lo dispuesto en la Ley Nº 393 de Servicios Financieros, Código de Comercio y la Recopilación de Normas para Servicios Financieros	1. Elaboración de estatutos en base a la nueva ley de servicios financieros y reglamento de IFD's. 2. Aprobación en Directorio. 3. Envío de estatuto a ASFI.	1. Febrero 2015 2. Marzo 2015 3. Marzo 2015	Directorio
2.8 Poderes de administración otorgados a sus ejecutivos, así como la constitución de fianzas y cauciones de acuerdo a lo establecido en la Recopilación de Normas para Servicios Financieros (RNSF).	Parcial	La póliza de seguro no cuenta con cobertura suficiente para todos los empleados, directores y ejecutivos.	1. Ampliación de la cobertura de seguros de Directores y Ejecutivos, Póliza D & O, de acuerdo a los establecido por la RNSF. 2. Informe de auditoría interna respecto a la cobertura de la Póliza D & O	1. Julio 2015 2. Agosto 2015	Gerencia General

2.8 Número de Identificación Tributaria y Licencia de Funcionamiento otorgada por la Honorable Alcaldía Municipal.	No cumple	No se cuenta con las licencias de funcionamiento de todas las oficinas de la institución.	Envío a ASFI de licencias de funcionamiento y Número de Identificación Tributaria de todas las oficinas de Emprender.	Diciembre 2014	Gerencia General
2.11 Manuales organizativos y manuales de procedimientos de cada una de las operaciones activas, pasivas y de servicios que realizará la IFD, debiendo estar encabezados en los manuales por las políticas que les dan origen.	Parcial	A la fecha los manuales no se encuentran actualizados.	Revisión y actualización de manuales organizativos y de procedimientos actualizados	Octubre 2015	Gerencia General Gerencia de Negocios. Gerencia de Operaciones.

CAPITULO IV

1. LA GERENCIA DE OPERACIONES EN EL PROCESO DE TRANSFORMACION DE EMPRENDER ONG A EMPRENDER IFD.

En el mes de Febrero de año 2005 ingrese a trabajar dentro de Emprender ONG, donde encontré una institución pequeña con una cartera de créditos de \$us 390,000.- con 5 agencias en funcionamiento dentro de las cuales dos estaban recién aperturadas, la red de agencias estaban distribuidas 4 en La Paz: Chasquipampa, 16 de Julio, El tejtar (actualmente esta fue fusionada con la Agencias 16de Julio) y una en Pampahasi (Actualmente esta fue fusionada con la agencia Villa Fatima y 1 en Santa Cruz en la localidad El Torno que fue aperturada con recursos de FONDESIF con el proyecto de electrificación Zonas del Torno y Porongo y paralelamente nos dedicamos al microcrédito, como también tenía 22 empleados distribuidos en estas agencias.

Siendo aún estudiante de 4 año de la carrera de Auditoria del Universidad Mayor de San Andres mi ingreso a Emprender se dio con el cargo de cajero de una de las agencias donde aprendí a manejar el sistema informático SIAF y registrar transacciones de ingresos y egresos de efectivos la agencia, como también dentro de mis responsabilidades fue realizar la contabilización de las transacciones de la agencia, la metodología de Agencia de Emprender era la siguiente: una Jefa de Agencia que por lo general era dedica a colocar créditos, cobranzas y Administrar la agencia, dos asesores de Crédito los cuales se dedicaban a realizar las colocaciones de Crédito y cobranzas en caso de que el cliente entre en mora y dentro de la agencia el Cajero Digitador, quien se dedicaba a digitar los créditos en el Sistema SIAF administrar la caja de la agencia y contabilizar las transacciones, y diariamente enviar información a la Oficina Central.

Emprender en la Gestión 2005 cerró con una cartera de \$us... 509,215.- donde existió un crecimiento significativo, en el cierre de la Gestión 2006 se tuvo una cartera de \$us 799,460.- con lo cual se aperturaron varias oportunidades de financiamiento y fue cuando a finales de la Gestión 2006 me invitaron a

trabajan dentro de la Oficina Central de Emprender como Asistente Administrativo dentro de los cuales mis principales funciones fueron: Contabilización de operaciones de la Oficina Central, Pago de aportes AFPS y Caja Bancaria y contabilización de estos, Pago de intereses a financiadores internos y contabilización de estos, elaboración de conciliaciones bancarias, cuadro de cartera, consolidación de balances de las agencias y emisión preliminar del Balance mensual. Como también pago de Impuestos: IVA, IT, RC-IVA, IUE-BE, Retenciones IT e IUE

Para la gestión 2007 Emprender había decidido apertura 5 nuevas agencias 2 en Santa Cruz (El sur y Plan 3000) dos en La Paz (Villa Fátima y Buenos Aires) y una en la ciudad de Cochabamba en la localidad de Colcapirhua, para lo cual se ejecutó el plan con el fin de mayor expansión en el área geográfica y crecimiento de cartera con lo que en esa gestión se cerró con una cartera de \$us 1,523,001.-, además se ingresó con una nueva tecnología que tiene el nombre de BANCAS COMUNALES sin dejar de lado la tecnología de créditos individuales y créditos solidarios.

La tecnología de Banca Comunal fue una tecnología que nos ayudo al crecimiento en número de clientes y cartera, ya que pudimos ofrecer a los clientes de Banca comunal nuestras tecnologías antiguas los cuales eran Crédito Solidario y Crédito Individual, la incorporación de esta tecnología conllevó una serie de capacitaciones a nuestro personal como también a nosotros que trabajábamos en la Oficina central, ya que deberíamos ajustar nuestro sistemas de computación y también ajustar la contabilización de esta nueva tecnología lo cual se realizó con éxito.

En la gestión 2009 ya teníamos 12 agencias y el crecimiento se dio principalmente en Cochabamba y Santa Cruz ya que se apertura una nueva agencia en Cochabamba la cual estaba ubicada en la calle Panamericana en la Zona Sur de esa Ciudad, ya contábamos con 2 agencias en Cochabamba y 3 en Santa Cruz lo que requería que una persona administrara estas agencias y realizara la contabilización de estas agencias, es por esta razón que se nombró a mi persona como CONTADOR DE LA REGIONAL ORIENTE los cuales

estaban las agencias de Cochabamba y Santa Cruz, donde mis principales funciones fueron, emisión del Balance Mensual de Emprender en forma consolidada, revisión de contabilización de las agencias, envió de reportes a la ASFI donde nos encontrábamos en proceso de regulación y envió de información a financiadores externos de los cuales aviamos adquirido préstamos para incremento de cartera, como también me encarga de generar una serie de informes para la Gerencia General y la junta de asociados para que se pueda tomar adecuadamente las decisiones de la Institución.

En la Gestión 2008 ocurrieron los siguientes factores que nos ayudaron a crecer como institución y orientar el futuro de Emprender hacia la Regulación, estos factores fueron:

- El ingreso dentro del gremio de Finrural con el cual iniciamos el proceso de autoregulacion ante al ASFi
- La visita de la ASFI a emprender, donde nos auditaron nuestras operaciones y conocieron de fondo lo que es Emprender, esta visita concluyo con la emisión del CERTIFICADO DE ADECUACION el cual nos ayudo a conseguir mayor financiamiento en entidades financieras de Bolivia y el Extranjero. Este proceso de Auditoria de la ASFI concluyo en un plan de acción que llevamos adelante en las siguientes gestiones para poder estar actualmente en el proceso que nos encontramos.
- La apertura de entidades Financieras del extranjero como ENVEST, OIKOCREDIT; TRIPLE JUMP, CRESUD que iniciaron el financiamiento a Emprender con préstamos iniciales de \$us 100.000.- \$us. 200.000.- y \$us. 500.000.- que después se convirtieron en \$us 1.000.000.- y hasta \$us 4.000.000.-

A principios de la Gestión 2011 el Directorio de Emprender decidió nombrarme como GERENTE NACIONAL DE OPERACIONES, poniéndome a mi cargo la Jefatura de Contabilidad y la Jefatura de Sistemas como también a los Administradores de Sucursal, este es un reto grande para mi persona que a la fecha lo sigo llevando adelante, los principales factores que me favorecieron para obtener esta cargo fueron lo siguientes:

- Conocimiento y experiencia en la emisión de balances mensuales y anuales.
- Conocimiento y experiencia en la emisión de información financiera para la ASFI.
- Conocimiento del mercado de microcrédito en sus tres tecnológicas individual, solidario, Banca Comunal
- Conocimiento y experiencia en la emisión de información a financiadores externos y Directorio de Emprender
- Conocimiento de todos los procesos de Emprender ya que muchos de ellos fueron elaborados por mi persona, mi inicio como cajero y haber pasado y trabajado por todas las áreas administrativo financiero me ayudaron a adquirir una serie de destrezas para identificar faltantes, malos manejos y posibles riesgos para la institución.

Como GERENTE NACIONAL DE OPERACIONES DE EMPRENDER, el principal objetivo de mi cargo es:

- Administrar los recursos financieros, económicos y en general los activos de la Entidad asegurando eficiencia en los procedimientos operativos, de control, del flujo de información y registro, así como en la logística y provisión de recursos materiales y financieros para el funcionamiento óptimo de EMPRENDER.

Como también mis principales funciones son:

- Tomar decisiones en el marco de las políticas, normas y criterios de gestión de riesgo, optimizando el margen financiero, preservando la liquidez y solidez financieras.
- Planificar, organizar, supervisar y evaluar las actividades operativas y administrativas necesarias en la gestión de los activos, pasivos, contingentes y servicios de provisión en EMPRENDER.
- Diseñar, mantener o actualizar las políticas, manuales y procedimientos en el marco de sus facultades generando efectividad en las operaciones de la gerencia a su cargo.

- Administrar y controlar el riesgo operativo, de liquidez, de mercado, informático u otros relacionados con las funciones bajo su cargo.
- Llevar adelante el proceso de regulación de Emprender ante la ASFI y cualquier ente regulador, desarrollando planes de acción que permitan cumplir con los requisitos de regulación.

2 CAMBIOS IMPORTANTES

Una vez asumiendo la responsabilidad de la Gerencia de operaciones de Emprender me decidí realizar cambios importantes dentro de la institución lo cual nos ayudara a estar preparados para afrontar la regulación ante la ASFI, estos cambio son los siguientes:

2.1 UTILIZACION DEL MANUAL DE CUENTAS DE LA ASFI

La ASFI cuenta un manual de cuentas el cual toda entidad financiera está obligada a cumplirla, el principal objetivo de este manual de cuentas es poder comparar los balances entre entidades, es por esa razón que la Gerencia de Operaciones juntamente con la Jefatura de Contabilidad utilizaron a 100% este manual, para lo cual realizaron las parametrizaciones dentro del Sistema y dentro de un plan de adecuación se empezó a cumplir al 100% esta normativa

2.2 CAMBIO DE SISTEMA

Muchas de las observaciones de la primera visita de la ASFI fueron referente al sistema, principalmente al cálculo adecuado de intereses, cobros anticipados y mayor especificación en las boletas de recuperaciones, como también preparación de archivos para el envío de información a la ASFI, podríamos decir que el 50% de las observaciones eran respeto al sistema que manejábamos ya que estas no se adecuaban a los requisitos mínimos de la ASFI.

Es por esa situación que Emprender decidió buscar la compra de un nuevo sistema el cual se realizó a mediados de la gestión 2010, la empresa elegida para la compra fue AXON el sistema SFI este sistema

es bastante conocido en el sistema financiero, ya que existen Bancos que utilizan este sistema los cuales son: Banco Ganadero, Banco Ecofuturo, Banco Económico, y el 80% de las Cooperativas,

Cuando se me nombro como Gerente de Operaciones mi primera tarea fue la migración e implementación de este sistema, para lo cual realizamos lo siguiente:

- Adecuación y parametrización del sistema a lo que es Emprender para lo cual se tuvo una serie de reuniones y trabajo con el personal de AXON
- Programación de nuevos módulos principalmente de Banca Comunal ya que nuestra metodología y nuestra particularidad es distinto a las demás, al programar con AXON nuestra metodología de Banca Comunal les pasamos a esta Empresa informática el Nok Aout de Emprender los cuales años después lo comercializaron a otras entidades colegas, ya que este sistema actualmente está listo para ser regulado es decir maneja los ahorros de las bancas comunales dentro de cajas de ahorro en forma individual.
- Capacitación a nuestro personal operativo administrativo para el adecuado manejo el cual se desarrolló en todas nuestras Agencias.
- Migración de datos del antiguo sistema al nuevo sistemas, el cual conllevo una tarea ardua dentro del departamento de Sistemas
- Llevar adelante un paralelo para poder identificar los problemas que puedan existir den el nuevo sistema

Finalmente después de haber cumplido con el plan de implementación del nuevo sistema el cambio de sistema se realizó el 5 de Mayo de 2011, todo cambio de sistema es traumático y este no fue la excepción ya que en las pruebas y el paralelo que desarrollamos no tomamos en cuenta pequeños detalles los cuales se volvieron grandes problemas en el

proceso de implementación, pero al final todo salió como estaba planificado, en el primer día pudimos cuadrar nuestra cartera y al final del mes emitimos nuestro balance y pudimos enviar por el sistema SIF de la ASFI y ya nos encontramos listos para enviar este balance al a ASFI,

2.3 CAMBIO DE INFRAESTRUCTURAS DE LAS AGENCIAS

Otro de las grandes observaciones de la ASFI fue la falta de seguridad en nuestras agencias y posteriormente se dio el acceso a discapacitados en nuestras agencias, antes de la regulación todas nuestras agencias eran en el segundo piso por lo que no podíamos cumplir con el acceso a discapacitados, razón por la cual desarrollamos un plan de cambio de infraestructura de nuestras agencias, los cuales lo llevamos adelante en las gestiones 2012 a la fecha este cambio tuvo un costo significativo dentro de la intuición y los principales cambios que se desarrollaron en las agencias fueron :

- Construcción de bóveda continua a cajas dentro de nuestras agencias
- Compra de bóvedas con clave y llave como también con retardador de tiempo
- Instalación de sensores de movimientos y sensores de humo
- Identificación de áreas críticas y readecuación de planos de nuestras agencias.
- Instalación de señalética en nuestras agencias
- Construcción de acceso a discapacitados en nuestras agencias, para lo cual tuvimos que negociar con nuestros dueños de casa el alquiler de la tienda de abajo el cual incremento los costos de alquiler, o en muchos casos tuvimos que trasladarnos a otras casas cercanas ya que la casa donde nos encontrábamos no podía alquilarnos las tiendas de la planta baja por lo que no podíamos cumplir con el requisito de acceso discapacitados.

Este proceso fue llevado adelante bajo un plan de adecuación el cual a la fecha aún continuamos trabajando en ello

2.4 REDUCCION DE COSTOS Y GENERACION DE OTROS INGRESOS

El proceso de adecuación a la ASFI conllevó una gran inversión de parte de Emprender, el monto total a la fecha fue de \$us 227,000.- ya que la adecuación de oficinas, compra de sistemas, capacitación al personal a todo nivel, compra de sistemas y contratación de personal nuevo para llevar este proceso fue un costo alto para la institución que en su momento los pagó y a la fecha con el plan de acción que se está concluyendo seguimos en proceso de adecuación.

Esta inversión necesaria debería ser financiada o patrimonializada por algún financiador pero no fue así, entonces Emprender tomó la decisión de financiarse con sus propias utilidades de cada gestión, para lo cual se tuvieron que reducir algunos gastos y generar nuevas formas de ingresos los cuales detallo a continuación:

REDUCCION DE GASTOS

El costo administrativo a la gestión 2011 fue del 33% respecto a la cartera, incluyendo el costo financiero del 10% de promedio y los costos de Previsión de 2% de promedio, Emprender debería prestar un crédito a una tasa mayor del 45% para obtener rentabilidad, por esa situación se analizó todos los gastos de Emprender y se propuso la reducción del costo administrativo para lo cual se realizaron las siguientes tareas:

- Reducción del personal, en la gestión 2013 finales Emprender tenía 190 personas dentro de la planilla salarial, con la reducción de personal que se llevó adelante en la gestión 2014, 2015 al cierre de la Gestión 2015 se tuvo 115

personas en la planilla de Emprender reduciendo así un 30% del costo de personal

- Control de gastos, los gastos de caja chica los cuales sirven para compras menores fueron controladas y supervisadas por la Mi Gerencia y con ello logramos reducir el gasto en Caja chica en un 20%
- Cierre de Agencias, analizando la Regional Cochabamba donde se tenía una cartera de aproximadamente \$us 850.000.- y una mora elevada que alcanzaba al 9% se tomó la decisión de vender esta cartera a la IFD IDEPRO y cerrar la Regional Cochabamba, con esto ahorramos gastos en alquileres, personal, comunicaciones y otros, esto se realizó en la gestión 2015 y mi Gerencia estuvo a cargo de todo el plan de cierre y traspaso de cartera a IDEPRO, lo cual se llevó adelante y se concluyó en Diciembre 2015
- Fusión de Agencias, Se analizaron las agencias de La Paz y se fusionaron 4 agencias volviéndolas en dos, la primera fusión fue la agencia El Tejar con la agencia 16 de Julio, donde se cerró la agencia El Tejar y toda la cartera y clientes fue traspasada a la agencia 16 de Julio, la segunda fue la fusión de la agencia Pampahasi con la Agencia Villa Fatima, y se volvieron a la agencia Villa Copacabana, para poder realizar el cierre de estas agencias y traslados de algunas agencias se realizaron todos los trámites ante la ASFI y se cumplió con todos los requisitos solicitados, el cual también estuvo a cargo de mi Gerencia.

GENERACION DE INGRESOS

Así como se empezaron a reducir gastos deberíamos empezar a generar mayores ingresos para la institución por lo se realizó lo siguiente:

- Cobro y pago de otros servicios, como también se delegó a mi Gerencia iniciar las operaciones con Síntesis y otras entidad para poder generar otros ingresos con estos servicios a nuestros clientes y público en General, por lo que se iniciaron operaciones con Sintesis para poder cobrar los siguientes servicios: TUVES, TUPERWARE, YAMBAL, SEGIP, SEGELIC, y también pagar RENTA DIGNIDAD, PAGO A JUBILADOS DE AFP FUTURO DE BOLIVIA, además se inició operaciones con PAGO EXPRES donde tenemos las recargas de celulares de las tres empresas telefónicas ENTEL, VIVA Y TIGO y en Santa Cruz tenemos cobro de servicios COTAS, SAGUAPAC, CRE, todos estos otros servicios operativos actualmente generan un ingreso mensual aproximadamente de \$us 8,00.- lo cual ayuda a generar rentabilidad en la institución.
- Mejor contrato de seguro de desgravamen, con el fin de incrementar nuestros ingresos se negoció el contrato de seguro de desgravamen para poder obtener una mayor rentabilidad a la institución lo cual se consiguió y a la fecha se tiene un ingreso mensual en comisiones de aproximadamente \$us 1,200.-

Todas estas tareas descritas, fueron planificadas paso a paso y llevadas adelante por mi Gerencia, lo cual a la fecha está totalmente implementado y con las personas encargadas para hacerle seguimiento diario respecto a la cuadratura entrega de documentación y otros.

3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Durante esta memoria laboral descrita por mi persona específicamente en el CAPITULO IV demostré como la institución de tan pequeña que fue creció a ser una entidad que está en las puertas de la regulación, así como creció la institución también yo crecí profesionalmente, ya que pase por todos los cargos de la institución hasta llegar a la Gerencia de Operaciones la cual la sigo desarrollando a la fecha.

Como también describí dentro de esta Memoria Laboral todo el proceso de regulación que tuvo la ASFI respecto al microcrédito, desde el inicio de las ONG antiguas que actualmente son Bancos hasta el último proceso donde nos encontramos nosotros, como también se describo los requisitos mínimos para poder ser regulados y el costo que llevo a Emprender a la fecha.

Queda claro que la no regulación de una ONG conllevaría a esta a un cierre por parte de la ASFI por lo que a Emprender no le queda otro camino que seguir con el proceso de regulación, todo esto proceso fue iniciado cuando yo estaba trabajando en la Oficina Central y actualmente es llevado adelante por mi Gerencia.

Emprender solamente tiene un camino por seguir que es el de la Regulación, ya que con la emisión de la LEY 393 toda entidad que realice intermediación financiera debe tener autorización por la ASFI caso contrario este ente regulador iniciara un proceso penal contra los responsables, y viendo el mercado actual la ASFI ya empezó a cerrar varias entidades, e iniciar procesos penales a varios dueños de estas entidades, como también cerro el reporte de Infocred para estas entidades que no están reguladas y en proceso de regulación, lo cual perjudico el análisis de riesgos de los clientes y por ende a estas entidades tiene problemas de recuperación de su cartera y muchas de ellas procedieron e cerrar y vender su cartera a una entidad regulada o en proceso de regulación.

Viendo este panorama del sistema financiero nacional la recomendación a Emprender es seguir con el proceso de adecuación lo cual está en su última fase, cumplir al 100% el plan de acción planteada y ejecutarla hasta abril 2016, ya la inversión fue realizadas, ya las agencias cuentas con los requisitos mínimos de seguridad, nuestro sistema procesa muchos datos automáticamente y muchos reportes de envío a la ASFI son generados automáticamente, lo mejor forma de seguir con este proceso es hacer seguimiento a todas las áreas encargadas de envío de información a la ASFI y hacer seguimiento constante al cumplimiento del plan de acción ya que el no cumplimiento a algunos de estas tareas conllevaría a la no autorización de la ASFI y por ende al cierre de la institución.

Como también en los últimos años y meses con la promulgación del 393 LEY DE SERVICIOS FINANCIEROS el panorama financiero cambio rotundamente existen restricciones de tasas los cuales perjudica el nivel de ingresos de las entidades financieras, pero es en beneficio de la población en general, a esto yo lo llamaría la distribución de las riquezas bajo este gobierno “socialista” que tenemos, una vez que Emprender pueda obtener sus licencia de fruncimiento emitido por la ASFI , el siguiente reto es la adecuación al límite de tasas emitido por la asi, ya que en las circulares de este limite la ASFI da un plazo de 5 años posteriores a la obtención de las licencias para adecuarse al límite de tasas de interés, este será también un reto que debemos cumplirlo y ya estamos trabajando en ello incrementando nuestro promedio de cartera por asesor, buscando procesos y procedimientos más sencillos para que los costos de otorgar un crédito y su recuperación sean menores para la institución y así poder soportar la reducción de tasas que se nos viene,

BIBLIOGRAFIA

- 2 Recopilación de Normas para Servicios Financieros emitida por al Autoridad del Sistema Financiero.
- 3 LEY DE SERVICIOS FINANCIEROS N° 393 emitida en fecha 23 de agosto de 2013
- 4 WISNIWSKI, SILVIA. Demanda Potencial Para Servicios Financieros. Febrero 2006.
- 5 FINRURAL. Compendio Sobre el Ahorro Rural en Bolivia., Editorial TRAMA S.RL. La Paz - Bolivia. Primera Edición, 2004
- 6 ROMERO CASTELLANOS, VIVIANNE. Microfinanzas y Capital Humano. Editorial Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural. FINRURAL. La Paz, Bolivia. Enero del 2003.
- 7 FUNDAPRO (FUNDACION PARA LA PRODUCCION). Microempresa vs. Pobreza, *¿un desafío imposible?* Viceministerio de la Microempresa. 1998.
- 8 CLAVIJO ARISPE, MARIO FRANCISCO. Bancos Comunales, una metodología de acceso a Servicios Financieros para el Sector Informal. Tesis de Grado. U.C.B. Facultad de Economía. La Paz –Bolivia. 1995.
- 9 HERNANADEZ SAMPIERI, ROBERTO Y OTROS, Metodología de la Investigación, 5ta edición, editado por Mc Graw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

