

## El activo más importante de las organizaciones son sus funcionarios

El conseguir que nuestros funcionarios se sientan identificados con los principios y valores de ANED, es decir se sientan parte de esta organización, traerá mayores beneficios institucionales y por ende mejores condiciones personales.

Una de los objetivos más importantes que se pretende alcanzar en ANED, es lograr un clima organizacional óptimo donde los funcionarios alcancen el bienestar y sientan a la institución como un lugar agradable que les está permitiendo desarrollar y mejorar su actividad personal y profesional.

La posesión del comité de ética, luego de un largo proceso de talleres, seminarios y finalmente la elección a nivel nacional, es un logro que debemos preservar para incorporar en nuestra actividad cotidiana estos principios de aceptación general, este órgano institucional, conformado por funcionarios elegidos democráticamente, será un instrumento para mejorar nuestra convivencia y en su caso subsanar distorsiones que afectan nuestro trabajo.

Una demanda generalizada de los funcionarios de las oficinas regionales y también de la oficina nacional, es la necesidad de capacitación de nuestro personal. A este efecto se ha concretado un convenio con el Centro AFIN para establecer un diagnóstico de las necesi-

dades de capacitación de los funcionarios de ANED con este documento generaremos un plan anual de capacitación a nivel nacional, dicho plan será de conocimiento de todos los funcionarios para que el acceso a este beneficio sea transparente.

el programa recibirán el diploma correspondiente de este centro especializado en capacitación. Este programa de e-Learning fue desarrollado en ANED con cooperantes canadienses dentro del convenio con la CCI.

El conseguir que nuestros funcionarios se sientan identificados con los principios y valores de ANED, es decir se sientan parte de esta organización, traerá mayores beneficios institucionales y por ende mejores condiciones personales. La Dirección tiene como política dar la prioridad a nuestros recursos humanos, estoy convencido que los logros se los obtiene por la sinergia del grupo, por tanto es vital la comunicación, cooperación y la actitud de todos los funcionarios. Por tanto hagamos que el enunciado del título se vuelva una realidad.

Eduardo Gutierrez  
Director Ejecutivo



En este sentido este mes de febrero se lanzó la convocatoria al primer evento de capacitación via Internet, que será administrado por el Centro AFIN y los funcionarios que aprueben

### CONTENIDO:

Evaluación de 2  
Cartera 2007

Unidad de Servi- 2  
cios Financieros

Gerencia de Siste- 3  
mas: Evaluación  
2007

Administración y 3  
Finanzas '07

Cooperantes de 4  
Canadá

## Comité de Ética

El 20 de diciembre de 2007 el Directorio aprobó el Código de Ética de la Institución, mismo que fue elaborado a través de un proceso que involucró a todo el personal.

Seguidamente, durante el mes de enero se llevó a cabo la votación virtual para elegir al Comité de Ética, proceso en el que participó el 86% del personal. Según los resultados las personas que recibieron mayores votos fueron:

- |                   |  |
|-------------------|--|
| - Edgar Sandoval  | Jefe Regional de Potosí                      |
| - Jaime Carvajal  | Jefe Regional de Cochabamba                  |
| - Sonia Rodríguez | Coordinadora de Créditos Oficina Nacional    |
| - Marcela Flores  | Responsable de Contabilidad Oficina Nacional |
| - Nelson Salinas  | Jefe Regional de Tarija                      |

Los postulantes más votados fueron los tres primeros de la lista, constituyéndose según el Reglamento de Comité de Ética en titulares y los dos colegas restantes en suplentes.

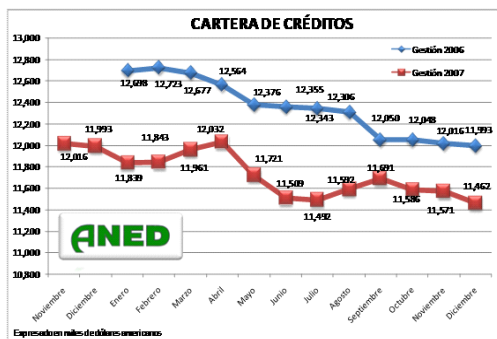


El día 11 de febrero del presente, se llevó a cabo la posesión del Comité a cargo de Dirección Ejecutiva, participando todo el personal de la Oficina Nacional y los miembros del Comité.

Yhovana Sossa  
RR.HH.

“Aún mas grande es el desafío al que nos enfrentamos de acá en adelante, el mantener este positivo cambio y trabajar en pos de una mejor, más solvente y más eficiente institución.”  
Gerardo Mendieta

La gestión 2007 ha llegado a su fin con muchas sorpresas, desagrazos y satisfacciones. Es momento de hacer un alto en el camino y pensar en las cosas que se han logrado y, porque no, en aquellas en las que debemos seguir trabajando. Quiero compartir algunos números con ustedes de forma tal de



poder analizar en términos generales la situación en que se encuentra ANED.

Algunos datos de nuestra Cartera:

La cartera cerró con un saldo de \$us. 11,462,278 con una diferencia de 46,314 a Junio 2006. Diferencia negativa estuvo influenciada principalmente en créditos cancelados significativos tal es el caso de FINCAFE (El Alto) y Cencoop (Coroico)

La mora absoluta cerró en \$us. 1,606,145, teniendo un indicador de 14.01%. Este monto nos da como resultado una diferencia de 9.23% a junio 2007 (23.24%).

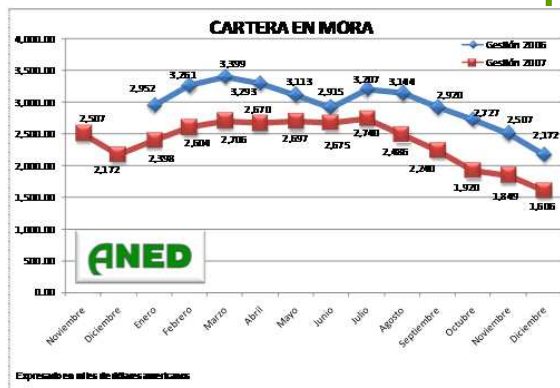
Esta diferencia está compuesta de: reprogramaciones (4.48%), Castigos (2.57%) y recuperación en Agencias (2.18%). Las reprogramaciones efectuadas principalmente en la sucursal Yapaquí (desastres naturales). La previsión constituida a diciembre del 2007 es 90% de la requerida, 15% más comparada con la anterior gestión. El ratio de cobertura de la previ-

sión frente a la cartera en mora es ahora del 66.54% (13.42% más que a diciembre 2006).

Dando cumplimiento al Plan estratégico, donde se establece una mejor distribución de nuestra cartera, es que se ha fomentado el crecimiento de nuevas tecnologías crediticias tal es el caso de Banca Comunal y Crédito Individual con un crecimiento del 49% y 5% respectivamente..

El Coeficiente de Adecuación Patrimonial se ha incrementado a 8.95%, teniendo un crecimiento de 4.48% comparado con Diciembre 2006. El ROE (utilidad sobre patrimonio) ha sufrido un cambio positivo importante pasando de números negativos (diciembre 2006) a 14.15% en el cierre de la presente gestión. Los gastos administrativos fueron reducidos a 10.66% al cierre de diciembre 2007 (comparados con los 13.75% de la anterior gestión).

Los comentarios sobran y podemos estar seguros que estamos frente a un punto de inflexión en ANED, sin embargo, los resultados anteriores no hubiesen sido posibles sin el concurso de todas las regionales y de todas las gerencias de la oficina nacionales (back y front office).



ANED somos todos nosotros y por ende los logros, pero también los fracasos, nos pertenecen a cada uno.

## Unidad de Servicios Financieros Auxiliares

Alineándonos con la visión estratégica de nuestro directorio y de la Dirección ejecutiva de ANED, así como del staff ejecutivo y del personal de nuestra entidad, planteada en el taller de planificación estratégica llevado a cabo en septiembre 2007, se ha decidido crear la Unidad de Servicios Financieros, la cual empezó a funcionar oficialmente a partir de diciembre 2007 y tiene como objetivo desarrollar e implementar nuevos servicios financieros en nuestra entidad..

A Enero 2008, la Unidad de Servicios Financieros, ya tiene desarrollada e implementada, como experiencia inicial, el SERVICIO DE CAMBIO DE MONEDA, el cual a partir de una prueba piloto realizada en nuestra

regional de Caranavi, se ha extendido a muchas de nuestras regionales y sucursales, siendo el resultado a la fecha, veintiocho oficinas regionales y sucursales que ya brindan el servicio mencionado, a nuestros clientes. Es remarcable el esfuerzo que han realizado las oficinas para implementar este servicio, y el compromiso y la apertura que ha mostrando el personal de ANED, para implementar nuevos productos financieros. También es destacable la iniciativa de Caranavi,, pues fueron los pioneros en realizar operaciones de cambio de moneda en nuestra entidad.

Por otra parte, se ha concertado una alianza estratégica, con CREDINFORM INTERNATIONAL S.A compañía aseguradora conocida en nuestro medio,

para comercializar el seguro de vehículo SOAT 2008, en nuestras oficinas regionales y sucursales, únicamente por los meses de enero y febrero 2008. Esta experiencia es muy enriquecedora y nos permite al igual que Cambio de Moneda, interactuar y conocer las potencialidades de nuestras oficinas locales y del interior.

Se continuará con la implementación de Cambio de Moneda en las oficinas que faltan y posteriormente se desarrollará el servicio de giros locales e internacionales y estamos seguros de contar con el compromiso de nuestro valioso personal local y del interior, para implementar y desarrollar este nuevo servicio financiero.

M. Martínez

## Gerencia de Sistemas: Evaluación 2007

En 2007 se lograron cumplir las metas de muchos de los objetivos y metas planteadas, logrando resaltar, entre otras:

- \* La implementación de Sistemas de Planillas de Personal
- \* Generación de nuevas aplicaciones para Proyectos específicos: Se procedió a generar nuevas funcionalidades para administración de: MicroSeguros, Proyecto de Repoblamiento Ganadero, Cambio de Moneda, Paneles Solares
- \* Incorporación de nuevos procesos administrativo-contables automatizados (FIN+): Cabe recalcar que la herramienta FIN+ automatizará los procesos de Tesorería, Adquisiciones, presupuestos, Fondo Fijo, Bóveda y Ventanilla y descentralizará muchos de los procesos administrativo contables a las oficinas de ANED en el interior
- \* Capacitación en Administración del Sitio WEB: Al transmitir las habilidades necesarias para la administración del sitio web a las áreas de negocios, administración, RRHH, etc , se logra descentralizar la administración del sitio; logrando que éstas áreas, involucradas en la difusión de información institucional puedan mejorar el sitio web de manera independiente.
- \* Implementación del servicio de internet Satelital en Agencias: El 80% de agencias de ANED cuenta con conexión a internet de calidad para soportar la nueva plataforma de información con los nuevos sistemas
- \* Implementación del sistema VoIP de comunicaciones para las Of. Regionales: Las principales oficinas regionales contarán con comunicación a través del sistema VoIP en el primer trimestre de la presente gestión
- \* Incorporación de e-learning como herramienta de capacitación: Se ha generado el primer curso con la estructura e-learning (moodle) para el servicio de cambio de moneda implementado en ANED. Esta estructura y experiencia se replicará en el futuro en lo que constituirá un pilar entre las herramientas de capacitación generadas en ANED.



## Administración Y Finanzas '07

Sin duda para ANED la gestión 2007 ha sido un año de cambios en especial en los aspectos administrativos y financieros.

En el primer caso, se han presentado modificaciones en la composición de la Dirección Ejecutiva y el Directorio, así como cambios en casi la totalidad de las Gerencias, Asesoría Legal y Auditor Interno. Estos cambios en la conducción de la entidad ha generado una nueva visión y enfoque administrativo orientando acciones en torno al fortalecimiento de los aspectos organizacionales y de controles internos, además de restaurar la situación patrimonial de la entidad, tareas que han sido encaradas con el concurso de todos los funcionarios que han aportado con su trabajo, disposición al cambio y compromiso con la institución.

En este contexto, se ha readequado el organigrama institucional, se ha efectuado un reordenamiento de la escala salarial en función a las responsabilidades y carga de trabajo, para el efecto se ha elaborado un nuevo Manual de Funciones, se actualizó el Reglamento Interno de Personal y se ha implantado el control de asistencia y de vacaciones pendientes. En el campo administrativo, se han readequado los procedimientos de compra, control de activos fijos y bienes realizables.

Con relación al aspecto financiero, se han realizado esfuerzos para corregir la situación patrimonial a efectos de mejorar los indicadores financieros de solvencia, rentabilidad (ROE) y apalancamiento entre otros. Para este propósito se han desarrollado las siguientes acciones: control del gasto administrativo, generación de ingresos por servicios financieros, disminución de la mora, rentabilidad de las disponibilidades y liquidación de los bienes realizables, acciones que han permitido obtener utilidades el cierre de gestión, con el consiguiente aumento del patrimonio de la entidad.

Por otro lado, se ha patrimonializado, con la autorización de PROFIN, el Depósito a Plazo Fijo producto de la alianza suscrita con el Fondo Financiero Privado FIE, para la prestación de servicios a sus clientes en la zona de los Yungas. Asimismo, se ha autorizado a registrar como parte del patrimonio la asistencia técnica en activos fijos proporcionada por CODESPA en el marco del convenio suscrito para desarrollar planes piloto de productos innovadores.



Las medidas antes descritas han sido complementadas con la contratación del servicio de reinventariación, clasificación y revalorización de los activos fijos de la institución, que ha permitido valorar los bienes de uso de acuerdo a los precios determinados por la firma auditora, así como el detalle preciso de bienes y los responsables de su custodia en cada oficina.

Otra operación que ha permitido incrementar los resultados de ANED ha sido la revalorización de las acciones que mantiene la entidad en PIL Chuquisaca en función al valor patrimonial proporcional (VPP), considerando que dichas acciones han incrementado su valor según el informe de los auditores externos de PIL Chuquisaca



## Cooperantes de Canadá

ANED, se destaca por la adecuación de tecnologías financieras, antes reservadas para medianas o grandes empresas, al sector rural. Esta tarea que ANED lleva a cabo, se ve alentada y potenciada por los cooperantes internacionales que llegan para contribuir con sus conocimientos y experiencia. Tal es el caso de Eric Krause:

### UN POCO SOBRE MÍ

Me llamo Eric Krause, soy Canadiense, nací en la ciudad de Montreal de padre Americano y madre francesa. Obtuve mi licenciatura de finanzas y comercio internacional en la Universidad McGill en el 2003. Tengo 4 años de experiencia de trabajo como Director de crédito con la empresa General Electric Capital en Canadá, brindando servicios de crédito a empresas manufactureras pequeñas, medianas e internacionales.

Escogí Bolivia como destino para mi año sabático porque siempre he tenido interés en el micro-crédito y Bolivia es conocida como un centro mundial del micro-crédito. Para mí, el micro-crédito no es algo que se estudia en una universidad. Para realmente entender los desafíos del micro-crédito, se tiene que vivir el micro-crédito.

Llegué a la puerta de ANED con recomendaciones de los directores de Funda-Pro y PROFIN porque vieron que estaba buscando una oportunidad de trabajo voluntario con una institución innovadora en el mercado Boliviano.



Es un placer trabajar con gente que realmente quiere mejorar las condiciones de sus clientes y siempre persigue nuevas oportunidades para desarrollar productos innovadores.

En mi estadía en ANED, trabajé principalmente en el desarrollo de un nuevo producto de Arrendamiento financiero para ganado lechero.

Tengo la suerte de poder ver el inicio del proyecto antes de regresar a mi país y seguramente haré un seguimiento del éxito del proyecto desde mi casa en Montreal.

Quiero agradecer a todos los empleados de ANED por su apoyo y su amistad.  
Un gran abrazo a todos.

**Eric Krause**

**Aportes y Sugerencias**  
Correo: [boletin@aned.org](mailto:boletin@aned.org)

Calle Rosendo Gutiérrez No 679 Sopocachi • Teléfono: (591-2) 2418716 - 2418643 • Fax: (591-2) 2419505 • [www.aned.org](http://www.aned.org) • La Paz

